

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان : العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

الشعبة : العلوم المالية

التخصص : مالية المؤسسة

بعنوان :

التقييم المالي المتكامل للأداء باستخدام نموذج ديبونت (Dupont)
دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE غرداية

من إعداد الطالب : رباحي ابراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2019/06/17

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الآتية أسماؤهم:

الأستاذ / دوار ابراهيم (أستاذ محاضر – جامعة غرداية) رئيساً

الأستاذ/ بن سانية عبد الرحمان (أستاذ التعليم العالي – جامعة غرداية) مقررأ

الأستاذ/ عبادة عبد الرؤوف (أستاذ محاضر – جامعة غرداية) مناقشأ

الأستاذ/ نعاس صلاح الدين (أستاذ محاضر – جامعة غرداية) مناقشأ

السنة الجامعية : 2019 /2018

أحسن ما قيل في الإهداء إلى الكبار القائل:

على العبد حقُّ فهو لا بدَّ فاعلهُ ... وإنَّ عظمَ المولى وجلَّتْ رسائلُهُ

ألم ترنا نُهدي إلى اللهِ مالهُ ... وإنَّ كان عنه ذا غنى فهو قابلهُ

لم أر الامتناع عن الإهداء صواباً، فرأيت كثيراً ما يهدى قليلاً فاقترضت على الدعاء، جعلت هديتي لكم في المذكرة إليكم شكري ودعائي، للوالدين الكريمين حفظهما الله أبي الذي تعب في العمل وأمي التي ختمت حفظ كتاب الله عز وجلّ، نسأل الله أن يجازيها عني وعن أهل العلم خير جزاء وأن يبارك لأبي في عمله و أمي في تربيتها وأن يدخلهما ويدخلنا الجنة بهما إن شاء الله؛ إلى زوجتي الغالية وابنتي ميسون وابني أحمد السهلي، إخوتي وأخواتي حفظهم الله، إلى عائلتي الصغيرة وعائلتي الكبيرة، إلى إخواني وأصحابي وأصدقائي وزملائي جميعاً.

قال الله عز وجل: " لئن شكرتم لأزيدنكم " [إبراهيم : 9]

فالحمد لله والشكر لله تعالى أولاً و آخراً على نعمة التوفيق، ونسأله أن يسد خطانا في الطريق،

قيل: الشكر ثلاثة منازل لمن فوقك بالطاعة ولنظيرك بالمكافئة ولمن دونك بالإفضال؛ لَوْ كُنْتُ
أَعْرِفُ فَوْقَ الشُّكْرِ مَنْزِلَةً أَعْلَى مِنْ الشُّكْرِ عِنْدَ اللَّهِ فِي الثَّمَنِ إِذَا مَنَحْتُهَا مِنِّي مُهَذَّبَةً حَدْوًا عَلَى حَدْوِ
مَا أُؤْتِيَتْ مِنْ حَسَنِ، إِلَى الْأَسْتَاذِ الدُّكْتُورِ بِنِ سَانِيَةِ عَبْدِ الرَّحْمَنِ عَلَى النَّصْحِ وَالتَّوَجِيهِ وَالإِرْشَادِ،
وَإِلَى الدُّكْتُورِ نَعَاسِ صِلَاحِ الدِّينِ شُكْرًا جَزِيلًا.

و قيل أيضا من أعطي أربعا لم يمنع أربعا من أعطي الشكر لم يمنع المزيد ومن أعطي التوبة لم
يمنع القبول ومن أعطي الاستخارة لم يمنع الخيرة ومن أعطي المشورة لم يمنع الصواب؛ وَقَالَ ابْنُ
عَقِيلٍ فِي الْفُنُونِ: النَّعْمُ أَضْيَافٌ وَقِرَاةُ الشُّكْرِ، وَالْبَلَايَا أَضْيَافٌ وَقِرَاةُ الصَّبْرِ، فَاجْتَهِدْ أَنْ تَرَحَّلَ
الْأَضْيَافُ شَاكِرَةً حُسْنَ الْقَرَى، شَاهِدَةً بِمَا تَسْمَعُ وَتَرَى؛ فَشُكْرًا إِلَى مَنْ سَاهَمُوا فِي هَذَا الْعَمَلِ،
نَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَحْفَظَهُمْ وَيَجَازِيَهُمْ عَنَا خَيْرَ الْجَزَاءِ.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE GHARDAIA خلال الفترة 2014 – 2018، تم استخدام نموذج ديونت الذي يعتمد بشكل أساسي على نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE)، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة في السنوات الدراسية كانت متأرجحة في العائد على حقوق الملكية، وفي سنة 2018 انخفض معدل المردودية المالية تحت الصفر بقيمة 18.41% بينما متوسط معدل المردودية المالية كان 100.11%، وهذا الانخفاض كان بسبب التأثير من خلال انخفاض هامش الربح ومعدل دوران الأصول، بالرغم من ارتفاع نسبة الديون للأصول بقليل.

كلمات المفتاح:

أداء مالي، تقييم، تقييم متكامل، مردودية، نموذج ديونت، مؤسسة الأنابيب

Summary:

This study aims to evaluating the financial performance of ALFAPIPE GHARDAIA During the period 2014-2018, Was used the Dupont model, Which is based mainly on the return on equity (ROE), The study concluded that the company In the years of study, They were repulsive in the return on equity.

In the year 2018, the financial rate of return fell below zero by 18.41% while the average financial rate of return was 100.11%. This decrease was due to the impact of lower profit margin and asset turnover, although the ratio of debt to assets increased slightly.

Keywords:

Financial performance, Evaluation, Integrated Evaluation, Return, Dupont Model, ALFAPIPE.

المحتويات:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
المبحث الأول: تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة
المطلب الأول: مفهوم الأداء
المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
المطلب الثالث: متطلبات عملية تقييم الأداء
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
المطلب الثاني: الأهداف المالية ومصادر ومعلومات تقييم الأداء
المطلب الثالث: المنهج المتكامل لتقييم الأداء
الفصل الثاني: تقييم متكامل للأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE باستخدام نموذج

ديبون (Dupont)

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
المطلب الأول: الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة
المطلب الثاني: الأساليب والأدوات المستعملة (نموذج ديبون (Dupont))
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها
المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل إليها
المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

خاتمة

قائمة الأشكال:

- الشكل 1 : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية 3
- الشكل 2 : أبعاد الأداء..... 5
- الشكل 3 نموذج دييون لتحليل المردودية الاقتصادية □ 29
- الشكل 4 نموذج دي بونت المردودية المالية 31
- الشكل 5 الشكل الهيكل لنموذج دي بونت 38
- الشكل 6 المردودية المالية لسنة 2018 وفق نموذج دي بونت ROE₂₀₁₈ 39
- الشكل 7 متوسط معدل المردودية المالية ROE₂₀₁₇₋₄₀₁₄ * 40
- الشكل 8 نسب تأثير المتغيرات للمردودية المالية لسنة ROE₂₀₁₈ مقارنة مع متوسط المردودية المالية ROE₂₀₁₇₋₄₀₁₄ * 42
- الشكل 9 منحنى تطور المردودية المالية مع متوسط المردودية المالية 43
- الشكل 10 منحنى تطور هامش الربح 44
- الشكل 11 منحنى تطور العبئ الضريبي 45
- الشكل 12 منحنى تطور عبئ الفائدة 46
- الشكل 13 منحنى تطور نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب من المبيعات 47
- الشكل 14 منحنى تطور معدل دوران الأصول 48
- الشكل 15 منحنى مضاعف الرافعة المالية 49

قائمة الجداول:

- جدول رقم 1 جدول النتائج المتحصل عليها لسنة 2014، 2015 36
- جدول رقم 2 جدول النتائج المتحصل عليها لسنة 2016، 2017، 2018 37

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الميزانية المالية لسنة 2013
02	جدول حسابات النتائج لسنة 2013
03	الميزانية المالية لسنة 2014
04	جدول حسابات النتائج لسنة 2014
05	الميزانية المالية لسنة 2015
06	جدول حسابات النتائج لسنة 2015
07	الميزانية المالية لسنة 2016
08	جدول حسابات النتائج لسنة 2016
09	الميزانية المالية لسنة 2017
10	جدول حسابات النتائج لسنة 2017
11	الميزانية المالية لسنة 2018
12	جدول حسابات النتائج لسنة 2018

مقدمة

توطئة:

تواجه المؤسسات في هذا الوقت تحديات تجعلها رهينة لعملية خلق التوازن بين تلك الضغوط في تحسين قدرتها على زيادة الأداء من جهة والسيطرة على تكاليفها من جهة أخرى، لذا تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيق أداء جيد يمكنها من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولا يكون ذلك إلا من خلال قيام المؤسسة بتقييم أدائها من أجل تحسين نشاطها أو المحافظة عليه، وذلك بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد قيمة الانحراف عن الهدف وبالتالي أصبح التقييم هو الشعاع الجبري الموجه إلى الهدف.

ويعتبر موضوع تقييم الأداء من بين المواضيع التي لقيت اهتمامات وأبحاث كثيرة من طرف المسيرين والباحثين على حد سواء خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة، فمع تزايد المنافسة وجب على مسيري المؤسسات تفعيل وظائف التسيير، واعتماد أدوات تتميز بالعقلانية أكثر، وبطريقة تسمح لهم بالاستجابة للحاجات وتحديات اقتصاد السوق*، بما يلاءم طبيعة المؤسسات ومن ثم يكون لها قيمة وأهمية كبيرة في زيادة فعالية المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية، ومن أهم هذه الوظائف التي تعمل على تحسين الأداء الوظيفية المالية التي من خلالها يتم الاعتماد عليها بأكثر نسبة عن باقي الوظائف الأخرى أثناء عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أو الاستثماري بعد عملية دراسة الجدوى.

تستوجب عملية التقييم مجموعة أدوات وتقنيات ونماذج كنموذج ديبون (Dupont) والتحليل بالنسب المالية وباقي الطرق الأخرى للتحليل، فنموذج ديبون (Dupont) يعتبر من أحسن النماذج في عملية التقييم (حسب الدراسات) حيث يعتمد على نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE) ومعدل العائد على الأصول (ROA) لبيان أسباب وأماكن التغيير في المؤشرات بمحتوى هذين النسبتين ليكون النموذج في تقييمه للأداء المالي متكاملًا وذو أهمية في اتخاذ القرار من خلال معيارين: القيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة وذلك لتعظيم ثروة الملاك.

وبما أن حالة موضوع دراستنا ستكون على مؤسسة ALFAPIPE في الجزائر فإنها تعمل على مواجهة تحديات التأقلم مع مختلف مستجدات المحيط العالمي، وتأهيل الاقتصاد الوطني للدخول في اقتصاد السوق؛ بما يمكن أن يساهم في التخفيف من حدة الأزمات المتتالية التي شهدها ويشهدها الاقتصاد الوطني وتمكنه من تعظيم مكاسب الانضمام وتعلية عوائد التكامل الحقيقي والشراكة المتوازنة بما يقود إلى الاندماج الفعّال في الحركة الدولية الاقتصادية.

فأصبح لزاما على مؤسسة ALFAPIPE كباقي المؤسسات الجزائرية مواكبة التطورات الحاصلة في ظل اقتصاد السوق والذي من بين شروط التنافس فيه، لذا وجب تحسين أدائها المالي لتحقيق الجودة والكفاءة في النظام الداخلي للمؤسسة مما يضمن لها البقاء ومواجهة التحديات. ومنه فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة الدراسة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

* اقتصاد السوق: يسمى كذلك بالاقتصاد الرأسمالي، ويقوم على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج الخاصة والمبادرة الفردية، ويخضع لتفاعل العرض والطلب داخل السوق، وتحرير الأسعار من أي قيد عدا ما تفرضه المنافسة الحرة غير الاحتكارية، ومع ذلك فإن السوق لا يعني بأي شكل من الأشكال غياب القطاع العام ودور الدولة في تنظيم الحياة.

كيف يتم تقييم الأداء المالي المتكامل باستخدام نموذج ديبون (Dupont) في مؤسسة ALFAPIPE غرداية؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية التالية:

- كيف يمكن فهم الأداء المالي لشركة اقتصادية من خلال مؤشر ROE؟
- كيف يساهم نموذج ديبونت (Dupont) في تقييم الأداء المالي المتكامل لمؤسسة ALFAPIPE غرداية؟
- ما هي أهم المؤشرات في نموذج ديبونت (Dupont) المؤثرة في الأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE غرداية خلال فترة الدراسة 2014 - 2018؟

الفرضيات:

وفي ضوء هذه الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:

- العائد على حقوق الملكية ROE لمؤسسة ALFAPIPE غرداية كان متأرجحاً خلال فترة الدراسة.
- تحليل ROE لمؤسسة ALFAPIPE غرداية بأسلوب ديبونت (Dupont) يسمح بفهم الجوانب المؤثرة على أدائها المالي الكلي.
- يعتبر ROA الجانب الأكثر تأثيراً على الأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE غرداية وفي نموذج ديبونت (Dupont) خلال فترة الدراسة 2014 – 2018.

أهداف البحث:

الهدف من الدراسة هو:

- محاولة التعريف وإلقاء الضوء على نموذج ديبون (Dupont) في عملية قياس وتقييم الأداء المالي المتكامل للمؤسسة الاقتصادية؛
- محاولة تبيان أهمية تقييم الأداء المالي المتكامل في تحقيق الكفاءة والفعالية والاكتشاف المبكر لنقاط الضعف وذلك حتى يتسنى معالجتها في الوقت المناسب؛
- التبسيط على الطالب وتعريفه بالجانب الواقعي لتطبيق نموذج ديبون (Dupont) وقياس الأداء المالي المتكامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- المساهمة في تطبيق نموذج ديبون (Dupont) لمؤسسة ALFAPIPE وتفعيل دورها في تحسين الأداء المالي المتكامل.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

- التوجيه السليم في استخدام نموذج ديبون (Dupont) وإيضاح الرؤية وتنفيذها المثالي والفعال أثناء عملية اتخاذ القرار لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، وهذا من أجل تطوير المؤسسة والمحافظة على استمرارها، لذا فأهمية هذا البحث تكمن في التعرف على نموذج ديبون (Dupont) لتقييم الأداء المالي، ومحاولة إظهار الدور المتكامل للنموذج من خلال التعمق والربط بين المؤشرات المالية؛
- تبين مدى فاعلية البحث على المؤسسة في قدرتها على مسايرة التطورات ومواكبة التطلعات المستقبلية على المدى الطويل والتنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات وكذلك التنبيه بفوائد النموذج.

مببرات البحث:

- (1) الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع؛
- (2) توجه المؤسسات نحو اعتماد الأساليب التسييرية الحديثة؛
- (3) زيادة شدة المنافسة وبروز علاقات متينة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية؛
- (4) ارتباط الموضوع بمجال التخصص، والمساهمة بإدراجه في مراجع اللغة العربية.

منهجية البحث:

بناء على طبيعة الإشكالية المطروحة استخدمنا المنهج الوصفي من خلال تعرضنا إلى التقييم المالي المتكامل للأداء كظاهرة اقتصادية حظيت باهتمام العديد من الباحثين الاقتصاديين ثم التطرق إلى شرح وتحليل العناصر المؤثرة والمشكلة والمطورة للأداء المالي، ولذلك تم استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

وسوف نستخدم الأدوات ومصادر البيانات الآتية: الكتب الأساسية، الكتب الفرعية، المجلات المتخصصة، مرفقات من المؤسسة، المصادر الأخرى كمواقع الإنترنت ومختلف الوثائق الأخرى.

معوقات البحث:

من أهم الصعوبات والعراقيل التي اعترضت الباحث أثناء إعداد البحث كالتالي:

1. عدم الدقة في التهميش في المراجع المستعملة أدى إلى صعوبة استخراج الصحيح في وسط المراجع الكثيرة.
2. صعوبة قراءة القوائم المالية للمؤسسة بسبب عدم تطبيقها حسب الطريقة المتعارف عليها في المعايير الدولية.
3. انعدام الثقة بين المؤسسة والباحث أو الجامعة وذلك بعدم وجود تبادل حقيقي في المعلومة بين المؤسستين أدى إلى إهمال دور الباحث في المؤسسة.
4. هناك صعوبة لاتخاذ القرار بناء على التقييم المالي وحده فقط، وذلك لعدة أسباب هي كذلك تدخل في التأثير على اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

1. دراسة شباح نعيمة 2008، حيث تم التحليل بهدف تحديد كيفية حصول المؤسسة على أموالها وكيفية استخدامها، بالإضافة إلى تحليل النفقات المالية بهدف تفسير التغيرات التقنية التي تطرأ على الخزينة، تحليل النسب المالية باعتباره الأداة الأساسية في الحكم على ربحية المؤسسة وكفاءتها التشغيلية وسيولتها من خلال نسب أهمها: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المديونية، أسلوب ديبون (Dupont).

2. دراسة علاء حسين صالح وعدي صفاء الدين فاضل 2008-2010، الهدف من هذا البحث التحقق من أداء المؤسسات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والتعرف فيما إذا كان هذا الأداء يختلف باختلاف القطاع الاقتصادي الذي تعمل به المؤسسة باستخدام أسلوب المتوسطات، وأسلوب تحليل التباين ANOVA عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS لمدة ثلاث سنوات للفترة من سنة 2008-2010، حيث كانت من بين نتائج الدراسة كالتالي: وجود تباين في نتائج تقييم أداء المؤسسات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية في كل قطاع على حدة، وبين مختلف

القطاعات الاقتصادية حسب مؤشر العائد على الملكية ومؤشراته الفرعية خلال سنوات الدراسة الثلاث.

3. دراسة لشذى عبد الحسين جبر، رجاء ماجد حسين البيضاني سنة 2014 ، يهدف البحث إلى دراسة تقييم الأداء المالي للمؤسسات باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة وأثرها على أسعار الأسهم دراسة تطبيقية في عينة من المؤسسات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من 2006 إلى 2010، وقد استخدمت مجموعة من المقاييس الإحصائية في التقييم، حيث كانت من بين نتائج الدراسة كالتالي: أن المؤسسات لا تولي أهمية لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في التقييم وإنما تعتمد على المؤشرات المحاسبية التقليدية، ويعد مؤشر معدل العائد على حق الملكية أداة مهمة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات ويمكن أن يستخدم من قبل المؤسسات كأداة لاتخاذ قراراتها الاستثمارية المستقبلية.

4. دراسة بوعزيز زوينة سنة 2017، بهدف معرفة فعالية التحليل المالي في تقييم الأداء المالي، وإذا كان أداء المؤسسة جيد أم لا باستخدام أدوات التحليل المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه، وخلصت الدراسة إلى أن الأداء المالي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تشكل محور هام وأساسي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة وتشخيص وضعها واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر موضوع تقييم الأداء المالي أحد المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين نظرا لأهمية إما على المستوى الكلي أو الجزئي، ويعد تقييم الأداء المالي عنصرا أساسيا للعملية الإدارية فهو يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة ومن تم التعرف على اتجاهات الأداء

نهدف من هذا الفصل إلى محاولة التعريف بتقييم الأداء المالي من خلال مبحثين:

المبحث الأول: تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي المتكامل في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة

إن مفهوم الأداء من أحدث المفاهيم الإدارية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المؤسسات والمصانع والخدمات وذلك لوعي المستثمرين في اختيار الأسهم والسندات ذات الثقة العالية وبالسعر المناسب، وأدى ذلك بالإدارات في مختلف المؤسسات بتبني هذه المفاهيم والأفكار والمبادئ التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة لتحقيق أفضل أداء ممكن وتلبية لمتطلبات المستثمر

المطلب الأول: مفهوم الأداء

مفهوم الأداء واحد من المصطلحات التي لم تلقى اتفاقا عاما بين الباحثين حول تقديم مفهوم محدد للأداء نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس المقدمة في دراسته.

1. تعريف الأداء: 1

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، إذن فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما تلك المؤسسات موجودة.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية من خلال كلمة " PERFORMARE " والتي تعني "إعطاء" وذلك بأسلوب كلي، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة " PERFORMANCE " وأعطتها مهناً من الفعل " TO PERFORM " بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول للأهداف المسطرة.

وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة*.

"ومن هذا المنطلق نجد "لورينو P LORINO" يعرف الأداء بأنه: " القدرة على الإنتاج بفاعلية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية – أجل - سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي "

وعرفه " ميلر وبروميلي MILLER & BROMILY " بأنه: " محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

ويرى "بروسكت R.BROSQUET" أن " الأداء هو العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضاً معلومة كمية في أغلب الأحيان تبيّن حالة درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة".²

من جهة أخرى نجد أن هناك من ركز على منظور الكفاءة والفعالية لتحديد مفهوم الأداء بالنظر للمفاهيم المقدمة على أنها تتمحور حول بعدين أساسيين (الكفاءة والفعالية)، ويمكن توضيح ذلك وفقاً للشكل التالي:

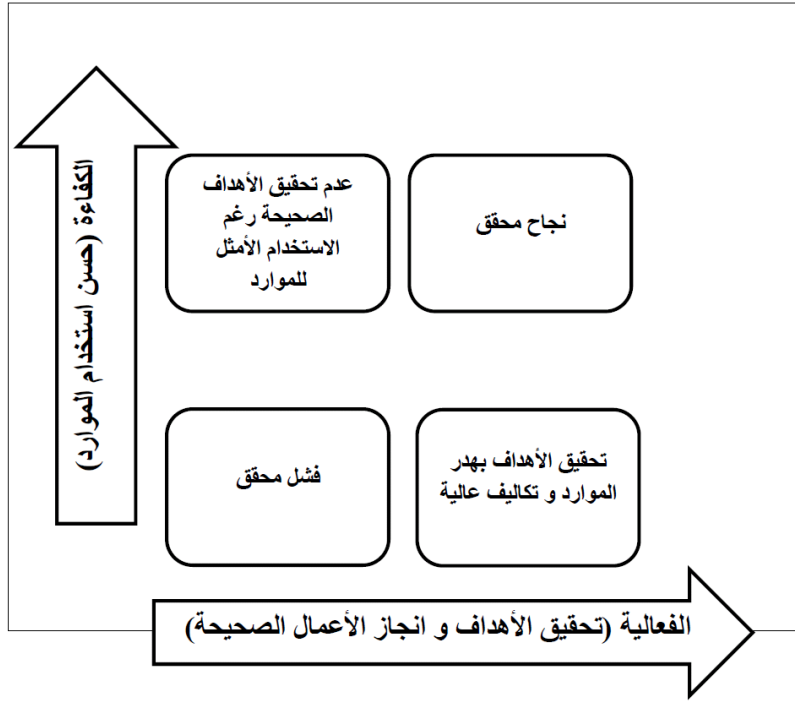
¹ معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة " NCA

"ROUIBA"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015- 2016، ص 53.

* رجل الاقتصاد ينظر إلى أداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق قيمة مضافة معتبرة تساهم بنسبة جيدة في الدخل الوطني وتحريك الاقتصاد أما الموظف ينظر إليه في قدرته على تأمين قدرة شرائية مرتفعة، الأمن، حياة مهنية جيدة

² مرجع سبق ذكره ص 55.

الشكل 1 : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: سهام موسى ، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة" ولاية سطيف" – ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014.

من الشكل نلاحظ أن المؤسسات التي تحقق عصري الكفاءة و الفاعلية قادرة على النمو، إنجاز الأهداف المسطرة بصورة صحيحة، بينما باقي المؤسسات تواجه مشاكل في هدر الموارد أو عدم تحقيق الأهداف الصحيحة، وقد تحقق الفشل إذا افتقدت للكفاءة و الفاعلية. وبالتالي نستنتج أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة و فاعلية.

2. العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك عوامل عديدة و متنوعة من شأنها أن تؤثر على أداء المؤسسات، حيث تعد دراستها و تحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، إذ أن هناك توليفة من العوامل تكون فعالة في موقف معين دونها في مواقف أخرى، و من أهم العوامل كالتالي¹:

أ- العوامل الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل تأثيرا على الأداء، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة و لكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها و مستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وهي بدورها تنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات

¹ فاطمة الزهراء شادي، آليات تقويم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 123 عين البيضاء، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص 24-26

التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... إلخ، وأخرى قطاعية كالأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع.

ب- العوامل الثقافية:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة، حيث يمكن تعريفها على أنها، مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختبارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة. وثقافة المؤسسة قد تؤثر تأثيراً فعالاً على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، كما أنه على المؤسسة أن تفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غنى بالمعلومات مع مقارنة الاستراتيجيات مع بعضها إذن فثقافة المؤسسة هي " مهد الأداء".

ت- العوامل التكنولوجية والإبداع:

على غرار مختلف العوامل السابقة فإن العوامل التكنولوجية والتي نذكر منها: المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية وغيرها؛ أصبحت رهانا أساسيا للأداء، لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، وبالتالي لابد من متابعتها والتنبؤ بها، وتقييمها لتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها.

ث- العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، وتتكون من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية النقدية الخارجية، كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم، واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات، وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية والقانونية العناصر التالية:

السياسة الخارجية للدولة؛

مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي؛

وضوح الأهداف على مستوى الاقتصادي الوطني؛

التشريعات والقوانين؛

مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب .

كما لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب، بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وان كان ذلك ليس من السهل، خاصة في الدول النامية. يمكن استخلاص أن درجة تدخل الدولة هي معيار للأداء وكلما منحت المنظمات درجة أكبر من الاستقلالية والحرية في اختيار أساليب التسيير، كلما دل على فرص جديدة لرفع الأداء فيها.

ج- الرؤية:

هناك العديد من مسيري المؤسسات من لديهم صورة واضحة عما يجب أن تكون عليه المؤسسة خلال السنوات المقبلة كما أن العديد منهم من تحول إلى مهندس حقيقي للمستقبل، لكنهم لم يتمكنوا من جعل هذه الصورة محل تنفيذ، واقتصروا على حل المشاكل العملية على المدى القصير وهذا لأسباب عديدة نذكر منها:

- صعوبة الخوض في مستقبل غير أكيد و تجاوز قيوده؛
- الفهم الناقص للمهمة و حتى للأداء؛
- وضع الإستراتيجية لفترة زمنية قصيرة؛
- الخوف من التغيير.

3. أبعاد الأداء:

لتحديد الأداء، يستلزم تقدير مجموعة من الأبعاد التي ينضوي عليها، والتي غالبا ما تكون متداخلة و مترابطة فيما بينها، وهي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل 2: أبعاد الأداء



Source :Rey J.P. « le contrôle de gestion des services publics communaux » Ed.Dunod,Paris,1991,p19 .

يتضح من خلال الشكل رقم 02 ، أن هناك أربعة أبعاد للأداء الشامل، وهي؛ البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي، والبعد البيئي. وفيما يلي تحليل لهذه الأبعاد¹:

أ. **البعد الاقتصادي:** بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية؛

ب. **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسات في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسات أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية؛

ت. **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية؛

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011-2012، ص52.

ث. البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

ولقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس* والتقييم* في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

1. تقييم الأداء:

"يعرف تقييم الأداء بأنه معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، بين ما تم إنجازه وما كان من المفروض أن ينجز؛ ويعتبر منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية كما أنه يمثل قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف الوقوف على مواطن القوة لتعزيزها، ومعرفة مواطن الضعف واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها"¹.

"إن عملية تقييم الأداء تختلف حسب توقعات المستفيد من هذا التقييم، إذ يركز المقرضون مثلاً على مستويات السيولة للتأكد من مقدرة المؤسسات على الإيفاء بالتزاماتها، في حين نجد أن المساهمين يهتمون بمؤشرات الربحية، في حين نجد أن المحللين الماليين يهتمون بكافة نواحي النشاط للوصول إلى صورة واضحة عن المؤسسات من أجل تحقيق أكبر العوائد لاستثماراتهم، وعلى الرغم من الاختلافات في الأهداف الخاصة بكل مستفيد من تقييم الأداء، فإن تقييم الأداء هو عملية تأكد وتحقق من إن الموارد المتاحة للشركة قد استخدمت بشكل كفي، وبصورة أكثر وضوحاً فإن تقييم الأداء هو عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات للوقوف على الحالة المالية للشركة وتحديد كيفية إدارة موارد المؤسسة خلال فترة زمنية معينة"².

ومن الناحية الإستراتيجية، فإن تقييم الأداء هو تشخيص لنقاط القوة والضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة قرارات إدارة الأصول والخصوم في المؤسسات، إن إدارة الأصول والخصوم في أي شركة تعتمد بشكل رئيسي على عملية حسن المبادلة بين المخاطر والعوائد إذ يسعى جميع العاملين على إدارة أي شركة مهما اختلف نشاطها إلى تعظيم العوائد وتقليل المخاطر من أجل الارتقاء بالأداء إلى أفضل ما يمكن.

ومن هنا جاءت الأهمية الكبيرة لعملية تقييم الأداء إذ تمثل عملية تقييم الأداء المرآة الواضحة والتي تعكس حقيقة المؤسسة وإدارتها من خلال حسن إدارة اتخاذ القرار بمجالات الإدارة المختلفة والمرتبطة معها مثل إدارة التدفقات النقدية والسيولة، وإدارة الاستثمار والقروض والخصوم؛ ومن جانب آخر فإن عملية تقييم الأداء للمؤسسات تواجه صعوبات ومشاكل متعددة منها على سبيل

* القياس: هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغيايه يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد لا تكون ذات دلالة أحياناً، إذن هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف؛ ولا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

** التقييم: يتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

¹ مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره ص 55.

² علاء حسين صالح وعدي صفاء الدين فاضل، تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2010، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة الثامنة العدد الخامس والعشرون قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ص 144.

المثال لا الحصر، اختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة مما قد تضعف من معيار المقارنة حيث إن ما يصح للمؤسسات الزراعية لا يكون بالضرورة مفيد للمؤسسات في قطاع البنوك أو التأمين أو الاستثمار، أو ما يطبق في المؤسسات الصناعية لا يكون مفيد للمؤسسات التجارية، ومن جانب آخر فإن اختلاف الممارسات الإدارية للمؤسسات العاملة في نفس المجال من شأنه أن يزيد من صعوبة عملية تقييم الأداء وهكذا.

2. مراحل عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

أ- جمع المعلومات الضرورية:

"تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة؛ ويمكن الاعتماد على مصادر لجمع المعلومات كالملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية"¹.

ب- قياس الأداء الفعلي:2

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة، هي مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

" ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة، مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات، ففي هذا المقام

(1) Humbert Hesca, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris,1995, P.20.

² Humbert Hesca, op.cit, P.21.

نشير إلى وجود فرق بين المعيار* والمؤشر؛ فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه¹.

ب - 1. مؤشرات قياس الأداء:

نحاول أولا تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه، التعريف الوارد في Encyclopédie de la gestion et du management هو: «المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة»² أما التعريف الوارد في Dictionnaire de gestion كان كما يلي: «معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة»³.

من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح، سرعة الحصول عليه، الشمولية.

ب - 2. أنواع المؤشرات:

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها:

- **المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:** المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة، فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم⁴، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة.

- **المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية:** المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة، أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية)، النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات ANOMALIE فوريا بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلا، أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي

* المعيار: يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء، ويتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات
(1) أحمد بن حماد الحمودة، «تقييم الأداء الوظيفي»، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص337.

(2) Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999.P.472

(3) A. Burlaud, J. Y. Eglem, P Mykita, dictionnaire de gestion. Editions Foucher, Paris, 1995, P.216.

(4) Doria Tremblay, Denis cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable?», la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France, P. 28.

يبحث عن التأقلم بسرعة¹. ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

- مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة: الوقت المحقق والوقت المعياري.

- مؤشرات الأمن: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث...

- مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال...

- **المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية:** المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية².

ت - مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمرجع لمقارنة الأداء : الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير³.

- **الزمن:** حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

- **أداء الوحدات الأخرى:** يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط، أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع، هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين .

- **الأهداف:** في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

- **المعايير:** المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها، هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

ث - دراسة الانحراف وإصدار الحكم:

(1) Michel Gervais, contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000, P.P.609.611.

(2) جمال خنشور « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد » رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987، ص 27.

(3) Michel Gervais, op.cit, P.616.

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف، أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية، أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، والحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلّة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، هل هو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعاد مؤثراته¹.

المطلب الثالث: متطلبات عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

1. خصائص التقييم الجيد للأداء:

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية².

-**الصدق أو السلامة:** تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

-**الثبات أو الوفاء:** إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»³، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

-**الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداء وأداء آخر فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

(1) عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، جوان ص 2002.

(2) Laurent Belanger et al, G.R. H une approche globale et intégrée , ed Gaetan Morin, 3 impression, Quebec,1984. P.P.175.177.

(3) Ibid,P.176.

-الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي.

2. شروط التقييم الجيد للأداء:

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

- توفر المعلومات الكافية: كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

- تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطوراتها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

-توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب¹.

- استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه²، فمثلاً تقييم جودة المنتج يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهري.

3. أهمية تقييم الأداء:

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص والشروط السابقة الذكر، فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها المورد البشري.

- المكافأة: بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه، ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح، فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة .

- تخطيط تعداد الأفراد: إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

(1) علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص. 328.

(2) صلاح الدين حسن السبيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية. دار الوسام للطبع

والنشر، لبنان، 1998، ص. 244.

- **التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

- **التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات، ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل.¹

- **التدريب:** إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين، ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين.²

4. معوقات عملية التقييم:

إن أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم.

وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي³:

- **النزعة المركزية والنزعة التطرفية:** تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسطة أو حسن، ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

- **أثر الهالة (Halo):** يتمثل في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

(1) Laurent Belanger et al,op .cit, P.P.173.174.

(2) صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

(3) مرجع سبق ذكره، ص 238.

- **التشابه:** ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص، وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح، القرابة، الجنس، فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

- **أثر التعارض:** يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنهما لهما نفس الدرجة¹.

- **الأولية والحدثة:** الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة².

(1) Laurent Belanger, op.cit, P.P.188-189.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي. إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان, 1999, ص.191.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي المتكامل في المؤسسة الاقتصادية

بعدما تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم التقييم والأداء وتقييم الأداء سيتم في هذا المبحث عرض ثلاث مطالب مفهوم تقييم الأداء المالي ثم أدوات تقييم الأداء المالي والمنهج المتكامل لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

بعد أن عرفنا الأداء وتقييمه بصفة عامة في المؤسسة، سنتعرض في هذا المطلب إلى الأداء المالي وتقييمه وذلك من خلال التطرق لمفهومها والتعرف إلى الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

(1) تعريف الأداء المالي:

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفاعلية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل، من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية في بناء المؤشرات. ويعرف بمدى تحقيق القدرة الإردادية في المؤسسة، حيث إن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة والبعض يعرفه بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي (ظاهرة الإفلاس) أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية¹ وأيضا يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية²:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
 - أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
 - مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛
 - مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛
- وعليه فإن الأداء المالي هو " تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج والجدول الملحقة ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح"³

(2) تعريف عملية تقييم الأداء المالي :

عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة هي " تقديم حكما له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة "⁴، ويعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة، أي تقييم الأداء المالي هو (قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على

¹ دادن عبد الغني ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية : نحو إرسال نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 36.

² Serge evraert , analyse et diagnostic financiers , méthodes et cas , crolles , paris ; 1992 , p33.

³ دادن عبد الغني، مرجع سابق، ص 36.

⁴ P Marcel La flame , Le management: approche systémique . gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA, 1981, 356.

درجة الكفاءة، وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً، تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس للتعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية:¹

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية؛

- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة. حيث أن الفعالية تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للموارد المتاحة، في حين أن الكفاءة تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة. تكون كل دراسة مالية بهدف تقييم أداء المؤسسة وتطوره خلال وقت مقارنته مع مثيله للمنافسين الرئيسيين، في الواقع تقاس الفعالية بدءاً من الفروق المنسوبة إلى معيار مرجعي أو متفق عليه، إذا هي تعتمد لحد كبير على تكوين إجراءات الرقابة الدقيقة والدائمة والمنهجية حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وكما هو الحال لأي مؤسسة، وتعتمد الفعالية على استخدام رقابة شديدة محددة وسريعة على الميزانية².

(3) الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي وهي:³

1. الإدارة: من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أداءهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية والنمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر)

2. حملة الأسهم العادية: وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:

أولاً: حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم؛

ثانياً: حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال؛

ثالثاً: حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

3. حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

4. حملة السندات: مثل الأفراد، المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.

¹ دادن عبد الغني، كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 304.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (والتحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38.

³ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 239-240.

5. **مانحي الائتمان والمصرفيون:** وهم يتحققون من التغييرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون من مدى كفاية الأصول المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة.
6. **المحللون الماليون، الاستثماريون، المضاربون في سوق بورصة الأسهم:** وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.
7. **اتحادات التجارة:** وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

المطلب الثاني: الأهداف المالية ومصادر ومعلومات تقييم الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء المالي وتقييمه في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه والتعرض إلى الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي، في هذا المطلب سيتم التطرق إلى:

- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي.
- مصادر معلومات تقييم الأداء.

1) الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية:

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: السيولة واليسر المالي، التوازن المالي، المردودية، إنشاء القيمة، ويعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

1.1. السيولة واليسر المالي:

تعني السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة المخزونات والقيم القابلة التحقيق إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح وهي المؤسسة، أصحاب الحقوق، عملاء المؤسسة.

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة⁽¹⁾

1.2. التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل «التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة

⁽¹⁾Josette Peyrard, Analyse financière. librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.P.201.

التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها»⁽¹⁾، من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل، وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات، مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة.

1.3. المردودية:

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى PETER DRUKER بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها (*)

والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية⁽²⁾، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية.

1.4. إنشاء القيمة:

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية⁽³⁾.

مما سبق يتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة.

2) تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي:

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها.

ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة، والطريقة التي يركز عليها في الغالب تتمثل في ثلاث مراحل أساسية:
المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية؛

(1) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. 247.

(*) تتمثل هذه الأهداف أو المجالات في: الإنتاجية المردودية، الموارد المالية والفيزيائية، حصة السوق، أداء المسيرين الأفراد، المسؤولية الاجتماعية.

(2) Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994, p.121.

(3) Michel Gervais, op. cit, p.249.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤول من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف؛

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح؛ معايير تقييم الأداء المالي يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة واليسر المالي، ومعيار المردودية، ومعيار إنشاء القيمة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة، والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به، لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط، في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشرات توضع بين التوازن المالي والسيولة واليسر المالي، فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل، بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة واليسر المالي يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل، ويتجلى هذا بوضوح في جداول التمويل.

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا، ويتمثل عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو تمويل الاستخدامات الطويلة الأجل بموارد دائمة، وتحقيق فائض موجب بين ما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقدا.

3) مصادر معلومات تقييم الأداء:

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة، والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

1. المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

أ. المعلومات العامة:

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها⁽¹⁾

ب. المعلومات القطاعية:

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها

(1) Josette Peyrard, op. cit, P.10

يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت... (1)

2. المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق (2)

أ. الميزانية:

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى (3)

ب. جدول حسابات النتائج:

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى، ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

ت. جدول التدفقات النقدية:

تعتبر قائمة التدفقات النقدية صلة الوصل بين حسابات النتائج والميزانية، ولذلك فإنها يمكن أن تكشف نقاط القوة والضعف في نشاط المؤسسة من خلال المعلومات المهمة التي يمكن أن تكشف عنها، وما يمكن أن يتوصل إليه تحليلها من مؤشرات كمية تعتبر أداة مهمة لتقييم سياسات المؤسسة في مجال الاستثمار والتمويل والتوسع المستقبلي.

(1) Josette Peyrard, op. cit, P.11

(2) Eric Stephany, Gestion financière . ed Economica, Paris,1999,P.63.

(3) Eric Stephany, op. cit, P.63.بتصرف

تعرف قائمة التدفقات النقدية أو جدول سيولة الخزينة والتي هي عبارة عن الأداة الدقيقة المستخدمة للحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على تسيير مالية المؤسسة¹. كما تعرف على أنها قائمة توضح أثر أنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل على التدفقات النقدية بالصندوق خلال فترة زمنية محددة تعرض هذه القائمة معلومات إضافية لبيان مصادر الأموال (التدفقات الداخلية) واستخدامات الأموال (التدفقات الخارجية) خلال فترة تعد عنها التقارير المحاسبية للصندوق بما يسمح لها بالإجابة عن الأسئلة التالية التي لا تجيب عليها قائمتي الدخل والمركز المالي²:

- كيف تم الصرف في الأرباح؟
- كيف تم التمويل في التوسعات؟
- كيف تم سداد تمويل التزامات طويلة الأجل؟

ث. جدول تغير الأموال الخاصة:

وقد عرف النظام المحاسبي المالي جدول تغير الأموال الخاصة بأنها: "تشكل تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية"³ كما يعتبر ملخص للتغيرات والتحويلات المتعلقة بعناصر الأموال الخاصة للشركة خلال الفترة " ويقدم جدول تغيرات رأس المال حالة تحليلية لحركة رأس المال خلال الدورة المحاسبية ويمكن عرض وذكر أهم العناصر التي يتضمنها هذا الجدول على النحو التالي⁴:

- النتيجة الصافية؛
- حركة رأس المال؛
- مكافآت رأس المال؛
- نواتج وأعباء سجلت مباشرة في رأس المال؛
- تغيرات في الطرائق المحاسبية أو تصحيح أخطائها لها الأثر المباشر على رأس المال.

ج. الملاحق:

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر، ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول حسابات النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

- المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

¹ Stéphan Brun, IAS/IFRS : Les Normes internationales d'information financière, Editeur Gualino, Paris, 2006, P: 204.

² أحمد صلاح عطية، مشاكل المراجعة في أسواق الأموال، دار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص: 96. نقلا عن:

" دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز لمستغانم 2016/2015/2014،

للطالبة بلببوض فاطمة الزهراء، مذكرة ماستر الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة، جامعة مستغانم، السنة الجامعية: 2017/2016.

³ الجريدة الرسمية، القرار المؤرخ في 2008/07/26، العدد 19، الصادرة بتاريخ 2009/03/25، المادة رقم 1.250، ص: 26.

⁴ محمد بوتين، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية، الصفحات الزرقاء، البويرة، الجزائر، 2010، ص: 08.

- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.(1)

المطلب الثالث: المنهج المتكامل لتقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء المتكامل من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير، والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات، لأنه يعد عنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية ومكملا لعملية الرقابة، وعليه فإن عملية تقييم الأداء المتكامل تساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسة، والتعرف على مستوى الأداء ومعرفة الأسباب المؤثرة فيه؛ لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة ورفع كفاءة استخدام الموارد، وعليه فإن تقييم الأداء المتكامل يعني بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، وقد أدت التطورات الاقتصادية في ظروف بيئية تتصف بتعدد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات غير مالية فضلا عن المعلومات المالية، لاستعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في السوق.

1) مفهوم تقييم الأداء المتكامل وأهميته²:

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعا، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، بأنه نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري (Bolcher): أما تقييم الأداء المتكامل فقد وصفه المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية.

أما (Hunger et Whelem): عرفا عملية تقييم الأداء المتكامل بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدفة تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.

ونستنتج مما سبق:

أن وجود المؤسسة واستمرار مرهونا بمدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعة لها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

2) أهمية تقييم الأداء المتكامل³:

يرى (hill et pullen) أن أهمية تقييم الأداء المتكامل تكمن في الجوانب الآتية:

- تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة؛
- يعكس درجة الموائمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها؛
- تحقيق الإيرادات والأرباح؛
- تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفوء وفعال.

(1) Georges Deppallens, Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.P.20.

² عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقد حاسي مسعود- 2011 - 2014 ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد03 / ديسمبر 2015 ، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 138.

³ مرجع سبق ذكره ص، 138، بتصرف.

أما (Muralidharan) فقط ربط أهمية تقييم الأداء المتكامل بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات هي :

- يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية؛
- يساعد على تحسين وتطوير الاتصال الإستراتيجي، والتغذية الراجعة، كأدوات تستطيع جعل المؤسسة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية؛
- يساعد تقييم الأداء المتكامل على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لمفاهيم أساسية الأداء وتقييمه والأداء المالي وتقييمه بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة حيث عُرّف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، ثم تحديد متطلباته

أما المبحث الثاني تم التطرق فيه مفهوم تقييم الأداء المالي، وثانيا إلى الأهداف المالية ومصادر ومعلومات الأداء، وثالثا إلى المنهج المتكامل لتقييم الأداء، وتم التطرق إلى الأداء المالي من خلال تحديد الأهداف المالية (السيولة واليسر المالي، التوازن المالي، المردودية، إنشاء القيمة)، ثم تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي، وتم التطرق إلى مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

الفصل الثاني: تقييم متكامل للأداء
المالي لمؤسسة ALFAPIPE
باستخدام نموذج دييرون (Dupont)

تمهيد:

يتمحور الفصل الثاني حول الجانب التطبيقي من الدراسة وبالتالي سيتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة بتعريف نموذج ديبون (Dupont) الذي يتضمن مفهوم التقييم المالي المتكامل للأداء في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تقييم الأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE بغرداية باستخدام نموذج ديبون (Dupont) الذي يتم فيه عرض النتائج المتوصل إليها ثم تفسيرها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى توضيح الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة ثم الأساليب والأدوات المستعملة وهو نموذج ديبون (Dupont)، ثم البعد الاستراتيجي المالي المتكامل للنموذج.

المطلب الأول: الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة

في هذا المطلب سيتم توضيح الطريقة المعتمدة في هذه الدراسة من خلال عرض عينة الدراسة المتمثلة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE، ثم حدود الدراسة التي كانت بين سنة 2014 وسنة 2018، وذلك من خلال الوثائق الضرورية المتحصل عليها من المؤسسة والمتمثلة في الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج خلال سنوات الدراسة.

وسوف يتم الاعتماد على متوسط النسب ما بين سنة 2014 وسنة 2017، كنسب أساس ومقارنة نسب سنة 2018 بها.

1. تعريف المؤسسة:

"إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من المؤسسات التي أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب؛ تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره 70.000.000.000 دج أي ما يعادل \$ 630 857 966,8 حسب متوسط سعر صرف¹ 2017، وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد المؤسسة الألمانية "HOCH" بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد 10 كلم عن عاصمة الولاية، وتعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية حيث تتربع على مساحة 230.000 متر مربع"².

وانطلق النشاط الفعلي بالمؤسسة سنة 1977 حيث قامت المؤسسة "HOCH" بمساعدة هذه الأخيرة لمدة 10 سنوات بعد تسليمها المشروع، وقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة؛ وسوف نوضح هذه المراحل في ما يلي³:

- في 05 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وذلك طبقا للقرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983م.
- في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالرّفت وذلك في إطار توسيع النشاط.
- في سنة 1989 قُسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

¹ <http://www.andi.dz/index.php/ar/2013-01-02-16-40-57/raisons-pour-investir/136-commerce-exterieur/787-taux-de-change-moyen-da-principales-monnaies>
² ينظر إلى:

- Manuel management qualité des entreprise :PIPE GAZ, R04, section 03, P01.

- بداع رابح، حسيني ياسين: "إدارة الجودة مدخل لتطوير الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بغرداية - PIPE GAZ -"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية الحقوق وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 96.

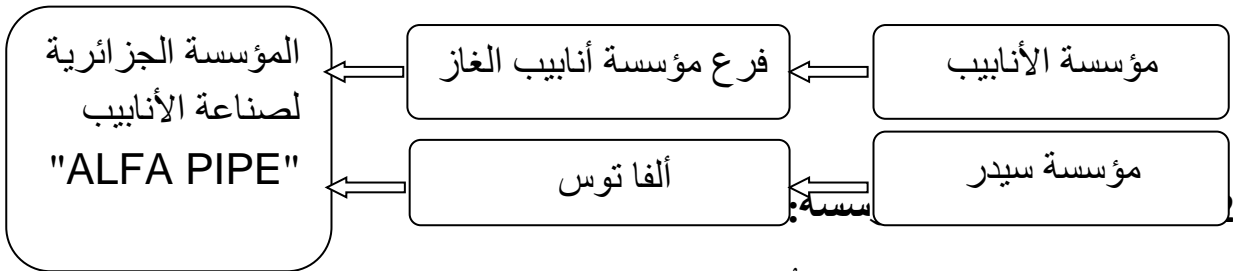
³ ينظر إلى:

- Manuel management qualité des entreprise :PIPE GAZ, R04, section 03, P01.

- محمد عجيلة: "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، سبتمبر 2005، ص 130.

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية "TSP".
وحدة الخدمات المختلفة "UPD".

- وفي سنة 1991 تم ضم الـوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.
- وفي سنة 1992 تم إنشاء ورشة التغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثيلان "POLLYTHYLENE" وذلك بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات قصد ملاءمتها للمقاييس العالمية المطلوبة لتلبية احتياجات السوق.
- وفي 15 أكتوبر 2000 بعد قيام وزارة الصناعة والتأهيل بإعداد برنامج وطني يمتد من سنة 2000 إلى سنة 2008 يهدف إلى إعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة التي سجلت مؤشرات أداء مقبولة في جميع القطاعات ودعمها لتكون في مستوى المنافسة الحالية والمستقبلية، أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPEGAZ" في صورة شركة ذات أسهم مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع أنابيب "GROUPANABIB".
- في 20 جانفي 2000م تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية أيزو 9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIQ1".
- في 15 أوت 2003 م تم تجديد هذه الشهادة من طرف المعهد الأمريكي للبترول بعد إبدائه ملاحظات بخصوص ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة، وبعدها قام بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في 2006/07/01 تم دمج مؤسسة "PIPE GAZ" مع مؤسسة أنابيب غاز "ALFA TUS" في مؤسستين تحت إسم المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE" ALGRIENNE DE FABRICATION DE PIPE قصد الحصول على مؤسسة ذات رأسمال أكبر، وكان الاندماج كالتالي:



ما يميز المؤسسة ALFAPIPE السُّمعة الطيبة عند المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك، باعتبارها المتعامل الرئيسي معها، وحتى المؤسسات الأجنبية المتعاملة معها مثل مؤسسة BRITISH PETROLEUM* ومؤسسة BECHTEL* الأمريكية، وذلك بفضل جودة إنتاجها

* BRITISH PETROLEUM: هي واحدة من أكبر شركات النفط والغاز في العالم، والتي تخدم الملايين من الزبائن في أكثر من 90 دولة عبر القارات الست، قطاعات أعمالها هي الاستكشاف والإنتاج، والتكرير والتسويق.

** BECHTEL: هي شركة عالمية للهندسة والإنشاء وإدارة المشاريع ولديها خبرة تزيد عن قرن من الزمن في تنفيذ المشاريع المعقدة وفي الأماكن التي تتطلب التحدي؛ وهي شركة مملوكة للقطاع الخاص ويقع مقرها الرئيسي في سان فرانسيسكو، ويعمل لديها 49000 موظفا.

العالية وتطبيقها المعايير العالمية منذ أن تأسست، بالإضافة إلى احترام الآجال في تقديم الطلبات وهذا ما مكنها من المساهمة في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل: المشروعين GO1 و GO2 من حاسي الرمل*** إلى إيطاليا بطول 46036 متر و 258007 متر، ومشروع GK2 من حاسي الرمل إلى سكيكدة*** بطول 290000 متر، ومشروع قرقار**** لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران ومشروع O22/SH لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو***** بطول 387620 متر، والمساهمة في تمويل مؤسسة BECHTEL لانجاز مشروعها (I.S.G) لنقل الغاز من حاسي الرمل إلى عين صالح وذلك بطول 115000 متر.

وتعتبر المؤسسة الوطنية سوناطراك العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90 % من المبيعات، إضافة إلى سونلغاز ومؤسسات توزيع المياه على المستوى الوطني، وبعد حصول المؤسسة على شهادة APIQ1 و ISO9001، اكتسبت عملاء أجنب مثل المؤسسة البريطانية BRITICH PETROLEUM و BECHTEL الأمريكية، وتعد الطلبات المقدمة من طرف هذه المؤسسات والمفاوضات التي تجري معها مصدرا لمختلف المعلومات التي تساعد على حصول منتج نهائي يتوافق مع رغبات عملائها.

أما الموردون هم مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة في مجال التمويل بالمادة الأولية، وباقي مستلزمات عملية الإنتاج، حيث يمثلون أهم عنصر بالنسبة إليها لأن جودة المنتج النهائي ترتبط بجودة مادته الأولية، وفي هذا الصدد تستعمل المؤسسة جدول التفاضل بين العروض لاختيار المورد المناسب على أساس مختلف المعلومات عن الجودة، السعر وشروط الدفع، وقت التمويل..إلخ. وتعتمد المؤسسة في عملية التمويل على موردين من داخل الوطن وخارجه وهم:

*** الموردون الداخليون:** يمثلون جميع المؤسسات الوطنية التي تمون المؤسسة ومن أهمها:

- مؤسسة "SIDER بعنابة" والتي تختص ببيع المادة الأولية (ملفوفات الفولاذ).
- المؤسسة الوطنية لتجارة وتوزيع المنتجات البترولية " NAFTAL " المختصة في بيع الوقود والزيوت.
- المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية " Entreprise Nationale du Gaz Industriel " ENGI " المختصة في الأوكسجين والأزوت.
- مؤسسة "ANTPL" التي تمون المؤسسة بسلك التلحيم.
- مؤسسة " ENAPCI " المختصة ببيع مواد الطلاء.

*** حاسي الرمل: هي بلدية من ولاية الأغواط التي تقع في الجنوب وتبعد عن العاصمة بـ 400 كلم جنوبا أما بلدية حاسي الرمل تقع جنوب الولاية بـ 120 كلم وتعتبر من بين أغنى البلديات التي تتوفر على حقول الغاز.

**** سكيكدة: تقع شرق الشريط الساحلي أي شمال الجزائر على امتداد 130 كلم وتبعد عن العاصمة حوالي 400 كلم.

**** قرقار: هو عبارة عن سد في واد رهيو الذي يقع في مدينة غليزان التي تبعد عن العاصمة بـ 350 كلم غربا وتقع جنوب وهران.

***** أرزيو: هي بلدية من ولاية وهران التي تقع شمالا في الساحل وتبعد عن العاصمة بحوالي 400 كلم غربا وتتوسط أرزيو المسافة بين ولاية وهران ومستغانم، تبعد عن وهران بحوالي 35 كلم شرقا وعن مستغانم بـ 40 كلم غربا أي تبعد عن العاصمة حوالي 365 كلم.

* **الموردون الخارجيون:** والمتمثلون في جميع المؤسسات الأجنبية التي تتعامل مع المؤسسة في مجال التمويل بمستلزمات نشاطها، ومن أهمها نجد:

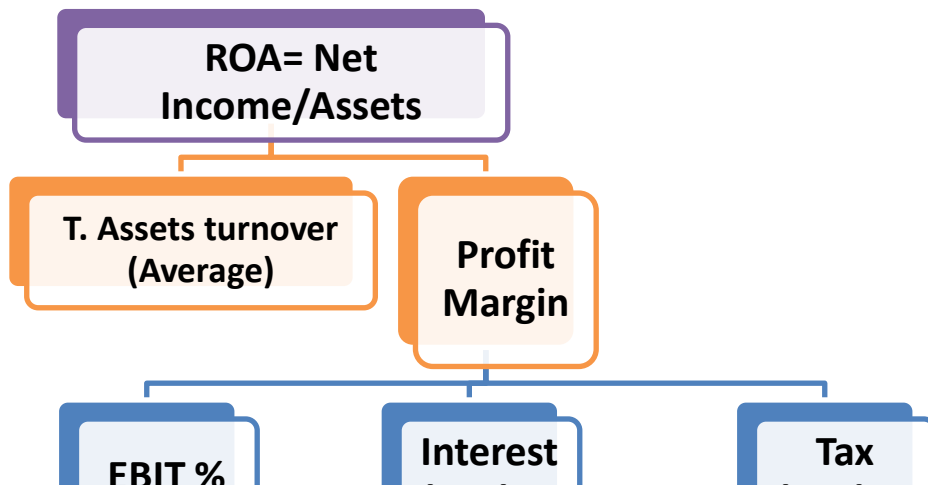
- مؤسسة " ATOFINA " الفرنسية التي تقوم بتمويل المؤسسة بمادة التغليف البوليتلان.
- مؤسسة " PRIMARY (Industries UK.LTD) " متعددة الجنسيات المختصة في بيع الفولاذ (ملفوفات).
- مؤسسة "SGGT" الألمانية التي تقوم بتزويد المؤسسة بقطع الغيار المستعملة للمياه.
- مؤسسة " WHEELABRATOR ALLEVORD " الفرنسية المنتجة لبرادة الفولاذ.
- مؤسسة "AGFA GEVEART NV" البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.
- مؤسسة " CITO H " اليابانية التي تمد المؤسسة بالمادة الأولية.
- مؤسسة " MANTA SAP " الإيطالية PDR GENAILLEUSE.
- مؤسسة " CONTROLAB " الفرنسية تختص بإنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

المطلب الثاني: الأساليب والأدوات المستعملة

الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي التحليل باستعمال نموذج دي بونت، وهو الذي يسمح لنا بتقييم مالي متكامل لأداء المؤسسة، وبالتالي سنتطرق إلى تعريف النموذج.

تعريف نموذج دي بونت:

سمى بهذا الاسم نسبة إلى المؤسسة التي طورته، وهي شركة DUPONT DE



الشكل 3 نموذج دي بونت لتحليل المردودية الاقتصادية □



SGGT: ظهرت مؤسسة SGGT Hydraulic ذات المسؤولية المحدودة في 2001 كمؤسسة مستقلة من مجموعة mbH SGGT للأشغال الحديدية ببارلاندي بوخوم ألمانيا، ولها براءات اختراع منها صمام فوهة واختراع لإزالة الترسبات الدائمة.

AGFA GEVEART NV: يعود تاريخ أجفا إلى القرن التاسع عشر ببلجيكا، ولها سجل طويل من الابتكار والريادة التكنولوجية في مجال الصناعات الطبية والرسم والأنشطة الفوتوغرافية.

CITO H: المؤسسة اليابانية لمنتجات الطباعة، وهذه المنتجات لها طباعة سريعة وعالية الجودة وبأشكال متعددة وتقوم المؤسسة بتأمين قطع الغيار واللوازم الجديدة لمعدات الطباعة.

MANTA SAP: هي مؤسسة خاصة مختصة في خدمات الكمبيوتر، تقع في ساحة نيوتاون بأمریکا.

CONTROLAB: تأسست مؤسسة Controlab الفرنسية في عام 1976، مختصة في تصنيع المنتجات الالكترونية عالية الجودة الموجهة للوقاية من المخاطر الكهربائية من خلال أعمال الصيانة.

NEMOURS الأمريكية سنة 1920، ويعد هذا النموذج من الأدوات، الفعالة التي يستعملها المحللون الماليون في تحليل الأداء المالي والرقابة عليه، وقد اكتسب هذا النموذج شهرته بسبب مساعده الفعالة في تتبع العناصر أو العوامل المؤثرة في المردودية والمنتمية إلى جدول النتائج والميزانية. يوضح هذا النموذج المتسم بالبساطة والشمولية أن المردودية الاقتصادية أو العائد على الاستثمار (الأصول) تتحدد من خلال عنصرين هامين، الأول يتمثل في الربحية أو هامش الربح والثاني يتمثل في معدل دوران الأصول والتي تعني قدرة الأصول على تحقيق المبيعات، ويوضح كذلك العناصر المؤثرة في كل من هامش الربح ومعدل الدوران⁽¹⁾

- ✓ ROA: Return On Assets: العائد على الأصول (الاستثمار)
 - ✓ Total Assets Turnover (Average): مجموع دوران الأصول (المتوسط بين أصول سنة الدراسة والسنة السابقة)
 - ✓ Profit Margin: هامش الربح
 - ✓ Tax burden: العبء الضريبي
 - ✓ Interest burden: عبئ الفائدة
 - ✓ EBIT %: نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب من المبيعات
 - ✓ Net Income: النتيجة الصافية
 - ✓ EBT: Earnings Before Taxes: الأرباح قبل الضرائب
 - ✓ EBIT: Earnings Before Interest and Tax: الأرباح قبل الفوائد والضرائب
 - ✓ Sales: مبيعات
- المصدر: من إعداد الطالب.

$$ROA = \frac{Net\ income}{Assets} = T. Assets\ turnover\ (Average) \times Profit\ Margin$$

$$Profit\ Margin^2 = Tax\ burden \times Interest\ burden \times EBIT\%$$

$$Tax\ burden = \frac{Net\ income}{EBT}$$

$$Interest\ burden = \frac{EBT}{EBIT}$$

$$EBIT\% = \frac{EBIT}{Sales}$$

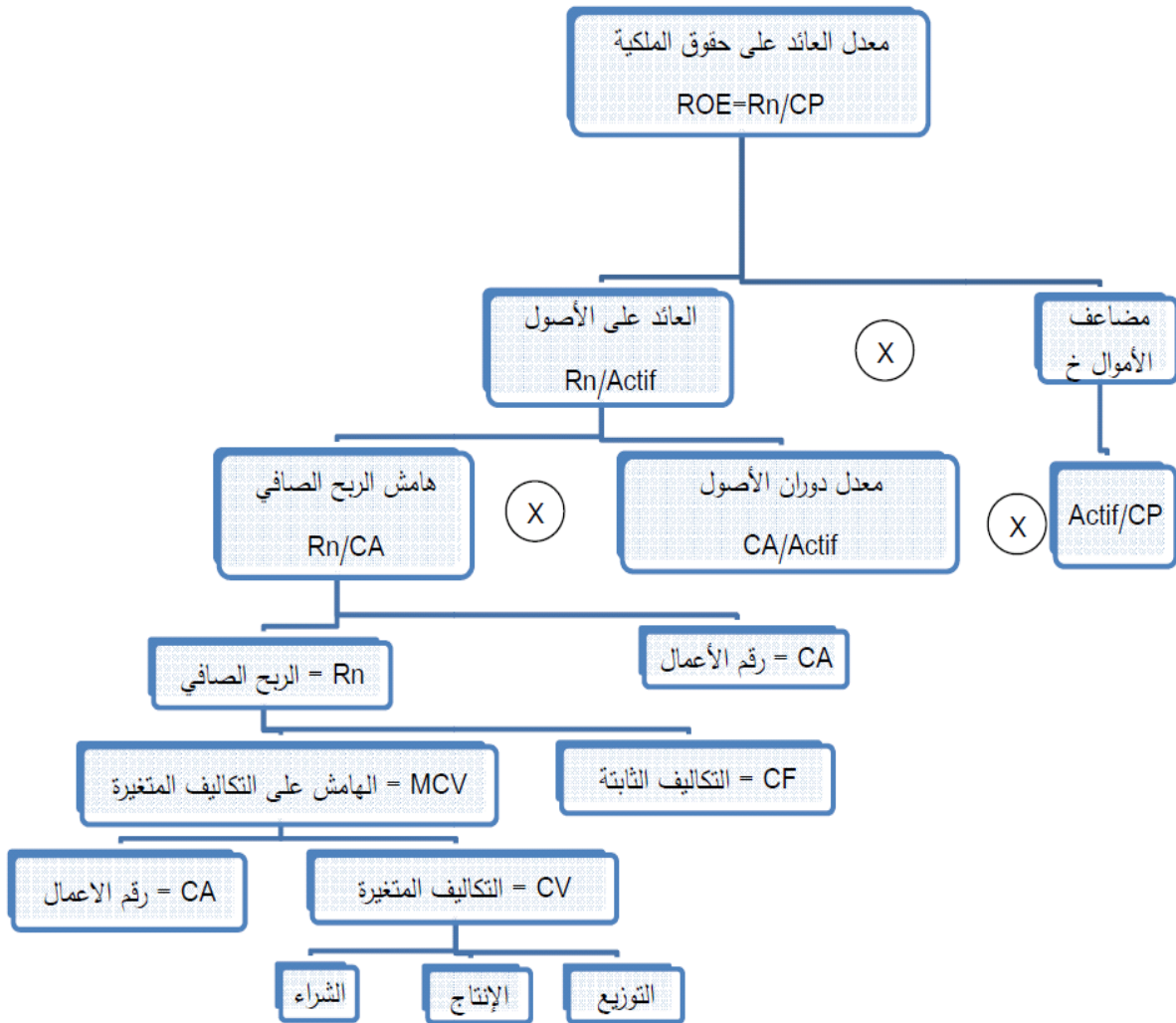
$$Profit\ Margin = \frac{Net\ income}{Sales} = \frac{Net\ income}{EBT} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{Sales}$$

و في عام 1970 تم تطوير النموذج ليتحول النموذج من العائد على الاستثمار إلى معدل العائد على حقوق الملكية عن طريق إضافة نسبة ثالثة له تخص المخاطرة وهي النسبة المتعلقة بمضاعف الرفع المالي وهي أحد نسب هيكل رأس المال والمتمثلة بنسبة إجمالي الأصول إلى حقوق الملكية، "ليتركز أيضا هذا النموذج على توظيف المعلومات المحاسبية المتاحة في شكل هرمي، ينطلق من تقييم الهدف الرئيسي للمؤسسة متمثلا في تعظيم ثروة المساهمين وذلك بحساب

(1) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص38.

نسبة العائد على حقوق الملكية أو ما يسمى المردودية المالية، وهي حاصل قسمة الربح الصافي على الأموال الخاصة المساهمة في النشاط، ثم يتم تعميق التحليل بالنزول إلى مستوى ثان يفصل هذه النسبة إلى جداء ثلاث نسب كما سيتم بيانه لاحقاً، ثم إلى مستويات أدنى.

وقبل تفصيل مستويات هذا النموذج، نقدم الشكل التالي الذي يوضح بناء النموذج¹
الشكل 4 نموذج دي بونت المردودية المالية



المصدر: أ.د. بن سانية عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 113.

CA: يمثل رقم الأعمال

CP: الأموال الخاصة أو حقوق الملكية

Rn: النتيجة الصافية للسنة المالية

Actif: مجموع الأصول

ويمكن توضيح متغيرات البحث بالمؤشرات التالية:

1. مؤشر الأداء وهو معدل العائد على حقوق الملكية:

"يساعد تحليل نظام (Dupont System) إلى تحديد نوع من الترابط بين المتغيرات المالية المؤثرة في نسبة صافي الربح إلى حق الملكية، وذلك من خلال بيان تأثيرها على كل من صافي الربح بعد الفائدة والضريبة وحق الملكية وهي قيم كل من البسط والمقام في النسبة المذكورة.

¹ بن سانية عبد الرحمان، أساسيات التحليل المالي، مطبوعة دروس للسنة الثالثة علوم اقتصادية وطلبة الماستر، جامعة غرداية، 2018، ص 112.

معدل العائد على حق الملكية =

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \frac{\text{مجموع الأصول (الأصول)}}{\text{حق الملكية (المساهمين)}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$= \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حق الملكية}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{الصافي المبيعات}} \times \frac{\text{صافي المبيعات (الإيرادات)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ومن هذا التحليل المركب نحصل على أن معدل العائد على حق الملكية (ربحية الملاك) ما هو إلا محصلة الإسهامات المختلفة للموجودات المختلفة في تحقيق الربح (العائد) حيث يتوقف مساهمة الموجود (راجع الشكل البياني السابق) على ثلاث جوانب، هي هامش الربح، ونسبة تغطية حق الملكية للموجودات والتي تسمى بنسب الرافعة، ومعدل دوران الأصول ويمكن تصنيفها في ثلاث مؤشرات هي كالتالي:

أ. مؤشر كفاءة الإدارة وهو معدل صافي الربح إلى الإيرادات:

وهو يبين كفاءة الإدارة في تعظيم الربحية، ومفهوم الربحية يختلف عن الربح.*

كما هو واضح في نموذج دي بونت فإن هامش الربح الصافي يتأثر بمكونات النتيجة الصافية وهي¹:

- رقم الأعمال: وهو يتأثر بكل من كمية المبيعات Q وسعر البيع الوحدوي PU
 - تكاليف الاستغلال وهيكلتها: تكاليف الشراء، الإنتاج، التوزيع، الإدارة، الاهتلاك، الفوائد، الضرائب على الأرباح...
- إن المدير المالي يسعى إلى جعل معدل الربحية أقصى ما يمكن، لذلك فإنه سيركز على الجوانب التي ترفع من النتيجة الصافية والقابلة للتأثير عليها وفق ما يخدم رفع المردودية المالية. وفي هذا الإطار فإن هناك ثلاث جوانب رئيسية ينبغي تحليلها ومتابعتها:

- نتيجة الاستغلال قبل الفوائد والضرائب Re، حيث يتم حساب نسبتها إلى رقم الأعمال وهذه النسبة تسمى هامش الربح التشغيلي أو "المردودية التجارية" = الربح قبل الفوائد والضرائب/صافي المبيعات = CA/Rex
- تحليل أثر المصاريف المالية وذلك بقياس نسبتها إلى رقم الأعمال أيضا (CA/FF)، فهذه النسبة قد ترتفع بارتفاع معدلات الفائدة على القروض، أو بزيادة حجم المديونية.
- تحليل أثر الضرائب على الأرباح لأن الوضعية الجبائية لها تأثيرها على مردودية المؤسسة، وهنا نحسب "معدل الضريبة الفعلي TEI" بالنسبة التالية:

$$\text{TEI} = \frac{\text{IBS}}{\text{RCAI}} \quad \text{حيث:}$$

IBS: قيمة الضريبة على الأرباح

$$\text{RCAI}: \text{النتيجة الجارية قبل الضريبة} = \text{Re} - \text{المصاريف المالية} = \text{IBS} + \text{Rn}$$

* الربح: هو ذلك المفهوم المحاسبي الذي يشير إلى زيادة قيمة المبيعات عن التكاليف المتحملة في الاستغلال. الربحية: تشير إلى علاقة: إما بين الربح والمبيعات (هامش الربح)، وإما بين الربح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقه (العائد على الاستثمار) أو ما يسمى القوة الإيرادية.

¹ بن سانية عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 116.

إن تأثير تلك الجوانب الثلاثة المذكورة (نتيجة الاستغلال، المصاريف المالية والضرائب على الأرباح) على الهامش الصافي يمكن بيانه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{Rn}{CA} = \left(\frac{RE}{CA} - \frac{IBS}{CA} \right) (1 - TEI)$$

البرهان:

$$\left(\frac{RE}{CA} - \frac{IBS}{CA} \right) (1 - TEI) = \left(\frac{RE - CA}{CA} \right) \left(1 - \frac{IBS}{RCAI} \right) = \left(\frac{RCAI}{CA} \right) \left(\frac{RCAI - IBS}{RCAI} \right) = \frac{Rn}{CA}$$

إضافة إلى هذه الجوانب، فإنه من المهم تحليل مكونات قائمة الدخل بحساب وزنها النسبي حتى نحصل على هذه القائمة في شكل نسب مئوية، مع متابعة تطورها السابق، وذلك من أجل فهم البنود التي ينبغي مراقبتها للتأثير على النتيجة.

ب. مؤشر فعالية إدارة الأصول وهو معدل الإيرادات إلى الأصول¹:

الوسيلة الثانية التي يعتمد عليها نموذج دي بونت في تعظيم المردودية المالية هي الإدارة الفعالة للأصول، أي الاستخدام الأمثل للأصول من أجل تحقيق أكبر مبيعات، وهو ما يعبر عنه بمعدل دوران الأصول، والذي يعتبر نقطة ربط بين قائمة الدخل وقائمة المركز المالي. إن تحليل معدلات دوران الأصول يكون للأجل القصير، وهو ما يعرف بمعدلات دوران الأصول الجارية بمختلف مكوناتها التي سبقت الإشارة إليها في المحور السابق دوران المتاحات، (دوران الزبائن وفترة التحصيل، دوران الموردين وفترة التسديد، دوران المخزون وفترة التخزين)، كما يكون للأجل الطويل أيضا من خلال حساب معدلات دوران الأصول الثابتة. وفقا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة فإنها تختار المزيج الملائم من المعدلين (معدل الربحية ومعدل دوران الأصول) والذي يحقق لها أكبر مردودية مالية، كأن تختار مثلا معدل ربحية منخفض ولكن بمعدل مرتفع لدوران الأصول أو العكس، وذلك وفق قطاع النشاط الذي تتواجد فيه ومميزات محيطها.

ت. مؤشر الاستخدام الأمثل لمضاعف حقوق الملكية وهو معدل الأصول إلى حقوق الملكية²:

النسبة الثالثة في معادلة نموذج دي بونت هي "الأصول/حقوق الملكية"، وهي مضاعف يؤثر على المردودية المالية، حيث ترتفع قيمته كلما ارتفعت الديون، حيث يمكن أن نكتب:

$$\frac{\text{Actif}}{CP} = \left(\frac{CP + D}{Cp} \right) = 1 + \frac{D}{Cp}$$

حيث D هي الديون، ويلاحظ أهمية النسبة $\frac{D}{Cp}$ والتي تشير إلى أن الرافعة تزداد كلما ازداد لجوء

المؤسسة إلى الاستدانة، ولكن هل يكون ذلك بدون حد؟

الجواب أنه كما أن للاستدانة مزاياها في كون أن كلفتها تكون أقل من تكلفة رأس المال غالبا، وأن الفوائد على القروض تخصم عند حساب الربح الجبائي مما يسمح بتحقيق وفورات ضريبية، فإن لها مخاطر تتمثل في كونها تنقص من الربح الصافي بفعل المصاريف المالية، زيادة على رفع خطر عدم ملاءة المؤسسة.

¹ بن سانية عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² بن سانية عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

وكقاعدة فإن للاستدانة أثر موجب على المردودية المالية ما دامت المردودية الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من استثمار الموارد التي تشكل الاستدانة جزءا منها أكبر من تكلفة الأموال المقترضة، والعكس بالعكس.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى حساب النسب التي يعتمد عليها النموذج، وعرض النتائج المتحصل عليها في المطلب الأول ثم تفسيرها ومناقشتها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل إليها

بعد الاعتماد على الأوراق المالية للمؤسسة (الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج)، تم استخلاص النتائج في الجدولين رقم 01 ورقم 02 الموالين:

نلاحظ من الجدول أن النسب تم حسابها وكانت النتائج المبينة في الجدول واضحة، إلا أن قراءتها أو تفسيرها معقد، ويتطلب ذلك وقت من أجل مناقشة النتائج ومعرفة الوضع المالي للمؤسسة، وبالتالي سيتم ترتيبها وفق الشكل رقم 05 الذي يوضح الشكل الهيكلي لنموذج دي بوبنت، وذلك ليسهل على المحلل المالي قراءة هذه النتائج بسهولة وبساطة، فينتج لنا الشكل رقم 06 للمردودية المالية لسنة 2018 وفق نموذج دي بونت ROE_{2018} ، وهو معدل المردودية المالية ROE لسنة 2018، ويتضمن كل المعدلات المساهمة في هذا المعدل لنفس السنة¹.

أما الشكل 07 وهو متوسط معدل المردودية المالية $ROE^*_{2017-2014}$ ما بين سنة 2014 وسنة 2017، ليصبح هذا المتوسط معيار للمقارنة مع سنة الدراسة 2018، ويتضمن كل المعدلات المساهمة في هذا المتوسط لنفس السنة.

فأصبح الآن بالإمكان بسهولة المقارنة وملاحظة سبب التغير في معدل العائد على الأصول، وسيتم التفصيل أكثر في المطلب الموالي بالاستعانة إلى المنحنيات.

المصدر: من إعداد الطالب

¹ تم الاعتماد في الحساب: بالنسبة للأصول (المتوسط) ، أما الأموال الخاصة (السنة السابقة) وذلك لمساهمتها في خلق النتيجة الصافية.

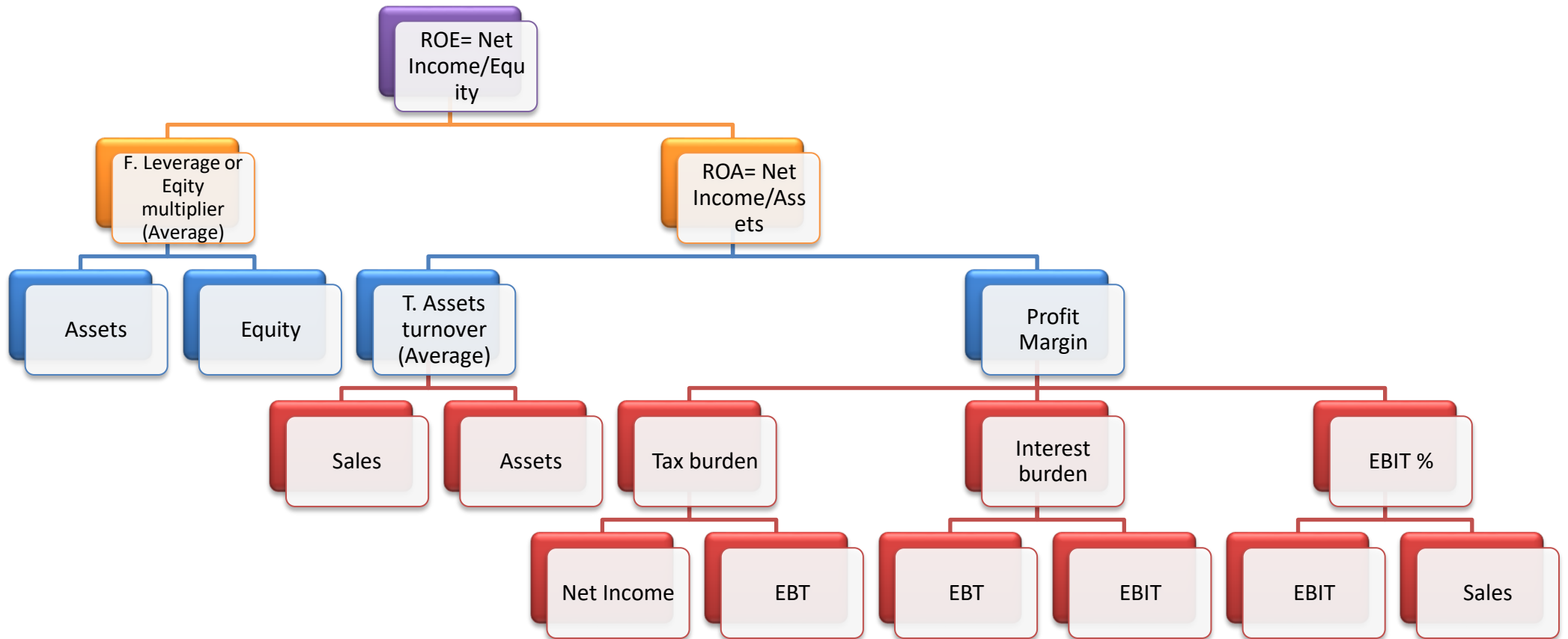
جدول رقم 1 جدول النتائج المتحصل عليها لسنة 2014، 2015

		2013		2014		2015	
ACTIF الأصول		4 054 040 440,10		8 132 321 566,61		7 681 166 437,79	
				12 186 362 006,71		15 813 488 004,40	
T. Assets (Average) متوسط الأصول		-		6 093 181 003,36		7 906 744 002,20	
	T. Assets (Average)*			7 483 340 624,42			
CAPITAUX PROPRES Equity الأموال الخاصة		1 598 707 398,29		802 523 547,12		4 173 267 316,96	
	Equity*			1 772 314 086,86			
PRODUCTION DE L'EXERCI SALES المبيعات		16 940 238 287,36		8 690 500 924,03		17 629 517 169,02	
	SALES*			10 028 968 939,73			
Taxes (Impôts) +		-36 920 625,79		- 88 331 256,39		4 658 492,04	
Interest (Charges financières)		480 180 368,99		271 341 537,19		191 391 363,57	
EBIT الأرباح قبل الفوائد والرسوم = NI + Interest & taxes		2 070 317 665,14		1 013 884 351,57		4 369 317 172,57	
	EBIT *			1 877 438 373,36			
EBT الأرباح قبل الرسوم = NI + taxes		1 590 137 296,15		742 542 814,38		4 177 925 809,00	
	EBT*			1 725 967 552,53			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE الأرباح الصافية NI		1 627 057 921,94		830 874 070,77		4 173 267 316,96	
	NI*			1 774 320 200,48			
ROE العائد على حقوق الملكية				51,97%		520,02%	
Profit Margin هامش الربح		9,60%		9,56%		23,67%	
	Profit Margin*			17,69%			
Tax burden العيب الضريبي		102,32%		111,90%		99,89%	
	Tax burden*			102,80%			
Interest burden عيب الفائدة		76,81%		73,24%		95,62%	
	Interest burden *			91,93%			
EBIT % نسبة الأرباح قبل الفوائد والرسوم إلى المبيعات		12,22%		11,67%		24,78%	
	EBIT %*			18,72%			
T. Assets turnover (Average) مجموع دوران الأصول			Times	1,43	Times	2,23	Times
	T. Assets turnover *			1,34			
ROA العائد على الأصول				13,64%		52,78%	
	ROA*			23,71%			
F. Leverage or Equity multiplier (Average) مضاعف الرفع المالي			Times	3,81	Times	9,85	Times
	F. Leverage *			4,22			
ROE				51,97%		520,02%	
ROE*(2014-2017)				100,11%			

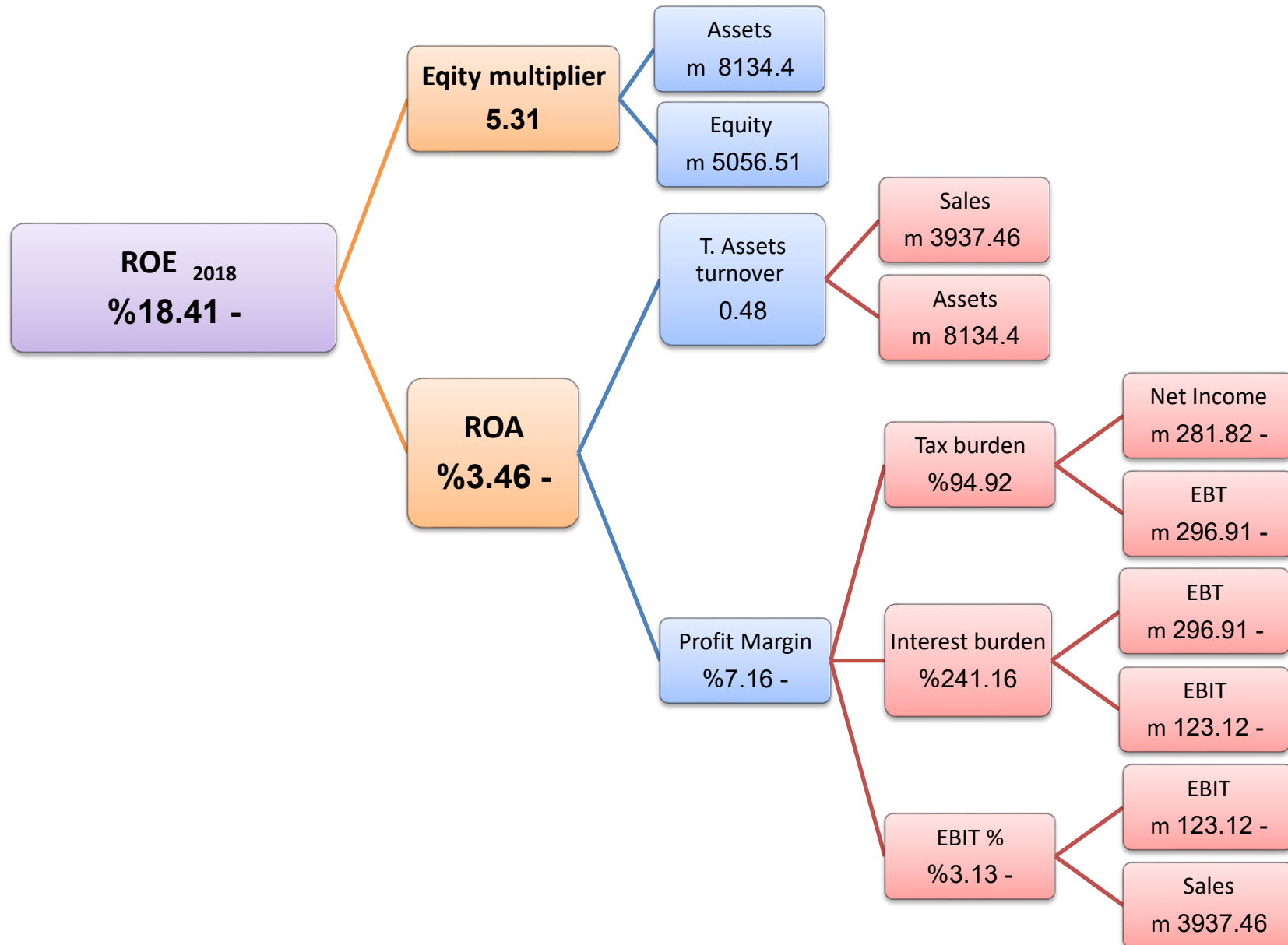
جدول رقم 2 جدول النتائج المتحصل عليها لسنة 2016، 2017، 2018

		2016		2017		2018
ACTIF الأصول		8 730 466 731,40		6 724 775 083,68		9 544 019 891,94
		16 411 633 169,19		15 455 241 815,08		16 268 794 975,62
T. Assets (Average) متوسط الأصول		8 205 816 584,60		7 727 620 907,54		8 134 397 487,81
	T. Assets Average*					
CAPITAUX PROPRES Equity الأموال الخاصة		583 003 799,94		1 530 461 683,41		5 056 508 676,12
	Equity*					
PRODUCTION DE L'EXERCI SALES المبيعات		6 142 063 724,80		7 653 793 941,05		3 937 456 330,06
	SALES*					
Taxes (Impôts) +		-1 449 160,54		-108 288 666,91		-15 095 500,28
Interest (Charges financières)		96 467 377,95		46 683 004,61		173 794 897,54
EBIT الأرباح قبل الفوائد والرسوم = NI + Interest & taxes		678 022 017,35		1 448 529 951,93		-123 122 544,24
	EBIT *					
EBT الأرباح قبل الرسوم = NI + taxes		581 554 639,40		1 401 846 947,32		-296 917 441,78
	EBT*					
RESULTAT NET DE L'EXERCICE الأرباح الصافية NI		583 003 799,94		1 510 135 614,23		-281 821 941,50
	NI*					
ROE العائد على حقوق الملكية		13,97%		259,03%		-18,41%
Profit Margin هامش الربح		9,49%		19,73%		-7,16%
	Profit Margin*					
Tax burden العبئ الضريبي		100,25%		107,72%		94,92%
	Tax burden*					
Interest burden عبئ الفائدة		85,77%		96,78%		241,16%
	Interest burden *					
EBIT % إلى المبيعات نسبة الأرباح قبل الفوائد والرسوم		11,04%		18,93%		-3,13%
	EBIT %*					
T. Assets turnover (Average) مجموع دوران الأصول		0,75	Times	0,99	Times	0,48
	T. Assets turnover *					
ROA العائد على الأصول		7,10%		19,54%		-3,46%
	ROA*					
F. Leverage or Equity multiplier (Average) مضاعف الرفع المالي		1,97	Times	13,25	Times	5,31
	F. Leverage *					
ROE		13,97%		259,03%		-18,41%
	ROE*(2014-2017)					

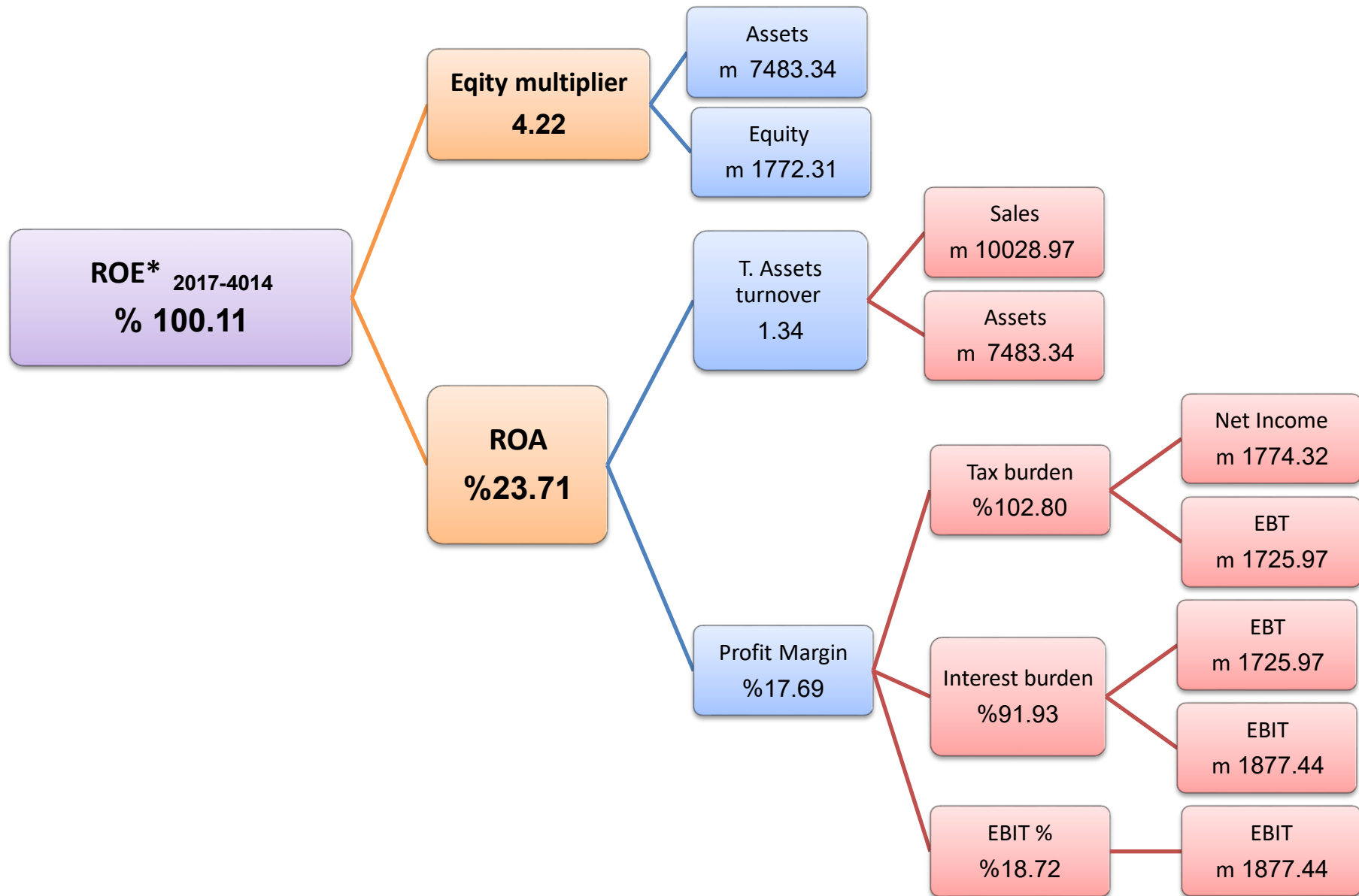
الشكل 5 الشكل الهيكلي لنموذج دي بوبنت



الشكل 6 المردودية المالية لسنة 2018 وفق نموذج دي بونت ROE₂₀₁₈



الشكل 7 متوسط معدل المردودية المالية *ROE 2017-4014



المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

في هذا المطلب سنعتمد على الشكلين رقم 06 ورقم 07 من المطلب السابق، ليصبح العمل أسهل علينا لمعرفة سبب تغير ROE₂₀₁₈ مقارنة بـ ROE*₂₀₁₇₋₄₀₁₄، فمن خلال هذين الشكلين نلاحظ أن ROE₂₀₁₈ انخفض إلى 18.41% تحت الصفر، بينما كان متوسط ROE*₂₀₁₇₋₄₀₁₄ 100.11%، فمن هذا التغير تم إنشاء الشكل رقم 08 الذي يوضح نسب تأثير المتغيرات للمردودية المالية لسنة ROE₂₀₁₈ مقارنة مع متوسط المردودية المالية ROE*₂₀₁₇₋₄₀₁₄، بمعنى ما هو المعدل الذي كان السبب الأكبر في تغير معدل المردودية المالية في المستوى الثاني، هل هو مضاعف الرفع المالي أو العائد على الأصول، من الشكل نجد أن نسبة تأثير مضاعف الرفع المالي في معدل المردودية المالية هي 25%، بينما نسبة تأثير العائد على الأصول هي - 125%، ويكون المجموع 25% - 125% = - 100% هذه النتيجة تعتبر نسبة الانخفاض الكاملة وتعكس الفارق بين المعدلين ROE₂₀₁₈ و ROE*₂₀₁₇₋₄₀₁₄

$$\text{أي: } - 18.41\% - 100.11\% = - 118.52\%$$

بمعنى آخر سبب الانخفاض بـ - 118.52% ROE التي تمثل نسبة - 100%، كان السبب في ذلك مضاعف الرفع المالي بنسبة 25%، والعائد على الأصول بنسبة - 125%.

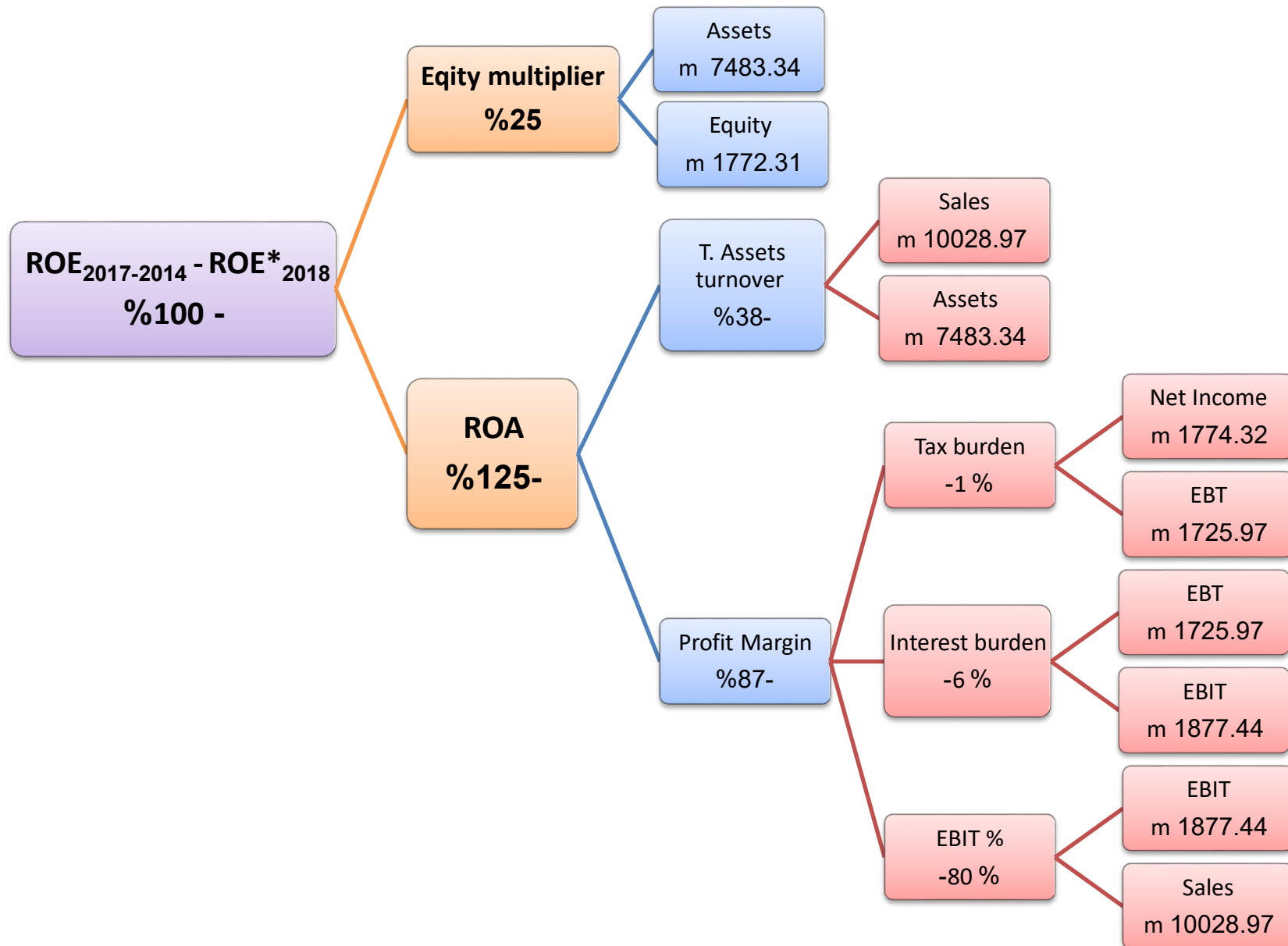
وهكذا تقرأ باقي النسب من الشكل.

ولمناقشة النتائج أكثر تم إعداد المنحنيات بناء على نتائج الجدولين رقم 01 والجدول رقم 02.

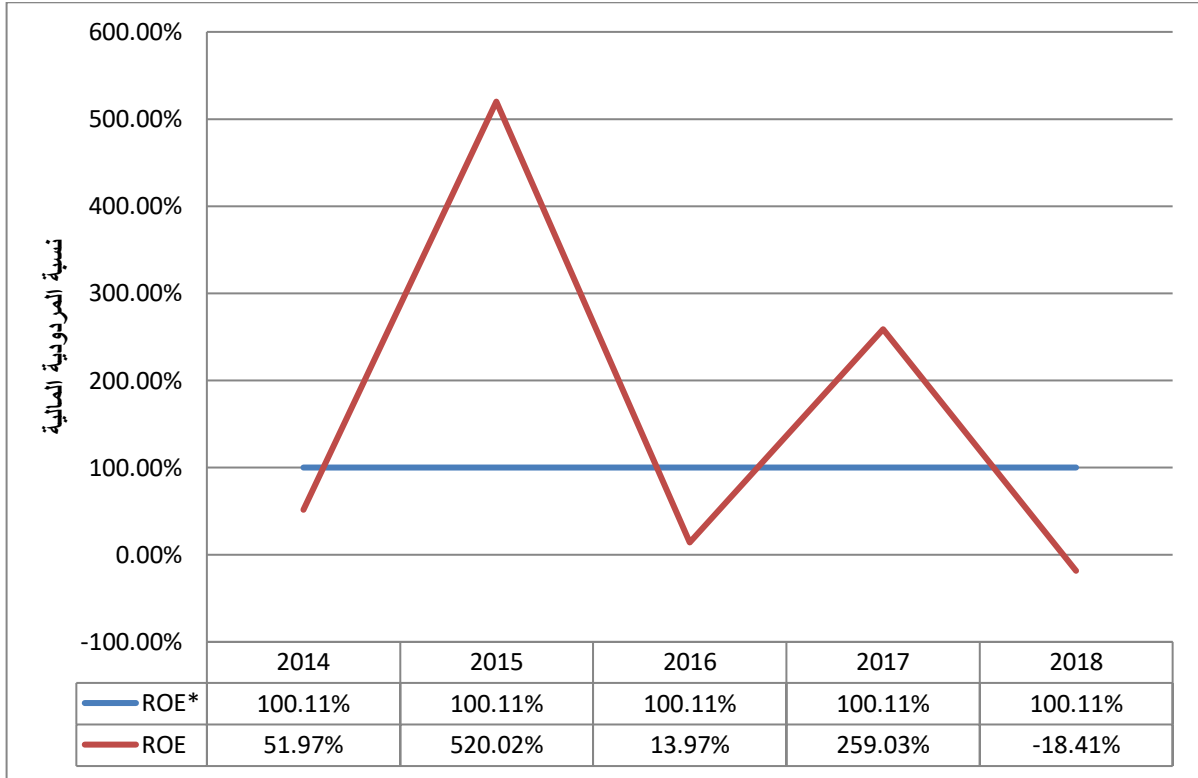
$$\bullet \text{ ROE} = \text{Net Income/Equity}$$

$$\bullet \text{ العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}}$$

الشكل 8 نسب تأثير المتغيرات للمردودية المالية لسنة 2018 مقارنة مع متوسط المردودية المالية 2014-2017 *ROE



الشكل 9 منحنى تطور المردودية المالية مع متوسط المردودية المالية



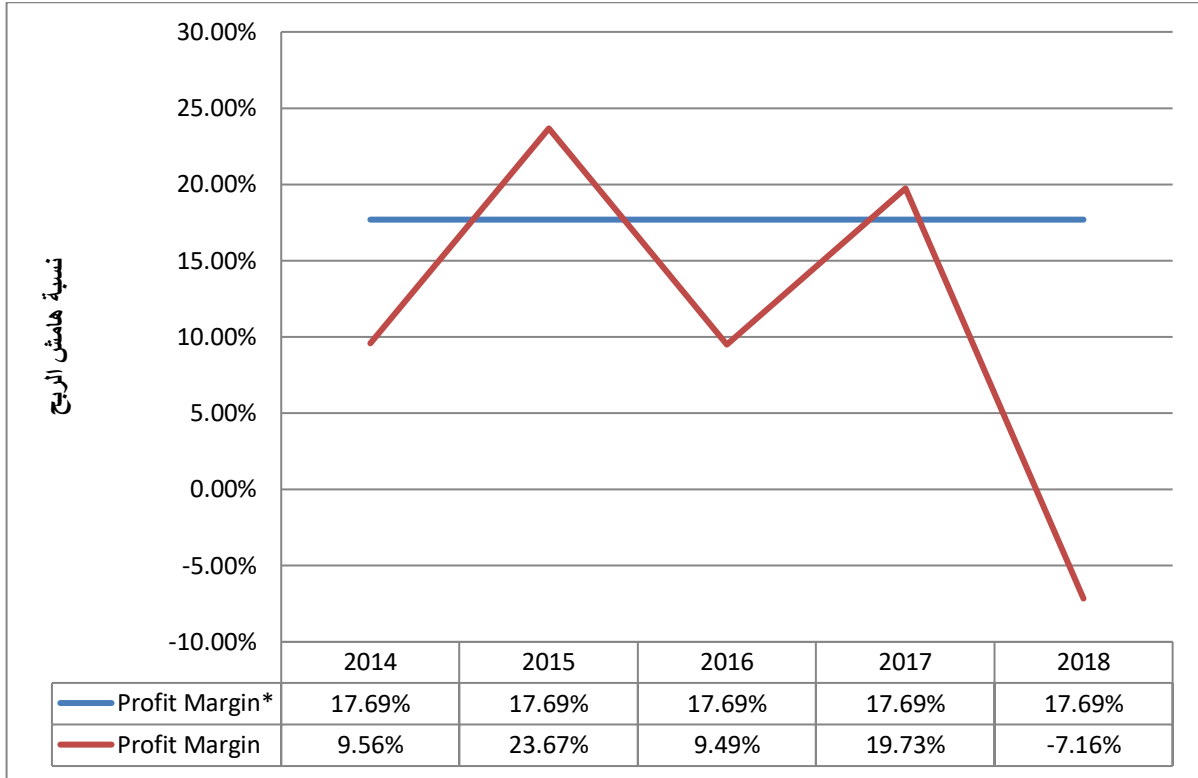
نلاحظ من المنحنى أن المردودية المالية أو معدل العائد على حقوق الملكية أو معدل العائد على حقوق المساهمين بمقارنتها مع متوسط المردودية المالية،

و المردودية المالية هي كم ربح يأتي للمساهم بالمؤسسة، وبالتالي عند المقارنة بمتوسط بالسنوات السابقة، نموذج دوبون يجرى المعادلة إلى ثلاثة أجزاء، لكي نتمكن من معرفة سبب تغير المعدل.

1. الجزء الأول هامش الربح على المبيعات:

يعني هامش الربح لكل دينار واحد تبيعه المؤسسة؛ وللتمكن من ملاحظة تأثير الجزء الأول على المردودية المالية تم إعداد المنحنى التالي:

الشكل 10 منحنى تطور هامش الربح



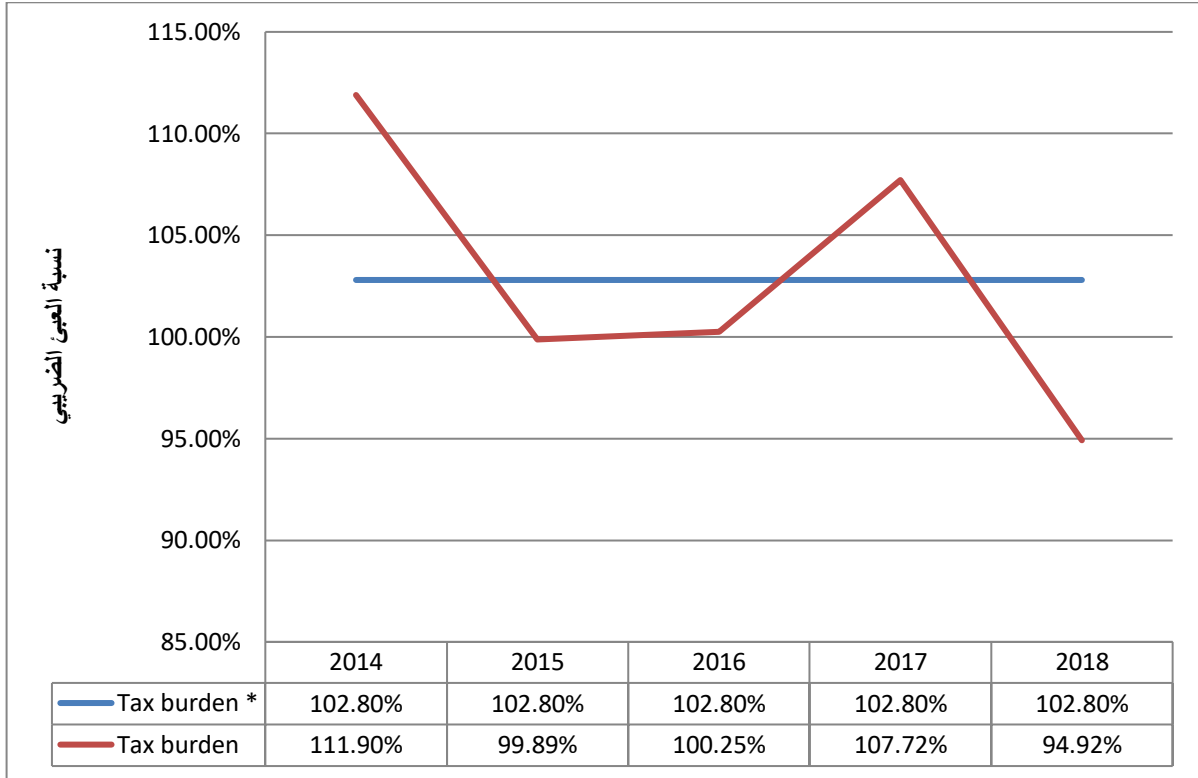
من المنحنى نلاحظ هامش الربح لسنة 2018 انخفض مقارنة بمتوسط هامش الربح للسنوات 2014 إلى 2017، حيث كانت النتيجة سالبة بقيمة 7.16%، أما المتوسط هو 17.69%، وهذا الانخفاض في المعدل يعني أن المؤسسة تبيع بسعر أقل ليؤدي إلى تخفيض هامش الربح أو أعباء الرسوم وأعباء الفوائد زادت، ويعتبر هذا الجزء الأكبر تأثيراً على المردودية المالية لسنة 2018، ولمعرفة سبب انخفاض معدل هامش الربح، سوف ننزل إلى المستوى الأدنى بالتطرق إلى الأجزاء المكونة له وهي: العبء الضريبي × عبء الفائدة × نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب من المبيعات

أ. العبء الضريبي:

$$\text{Tax burden} = \frac{\text{Net income}}{\text{EBT}}$$

وهو نسبة الأرباح إلى الأرباح قبل الضرائب؛ لدينا المنحنى التالي:

الشكل 11 منحني تطور العبئ الضريبي



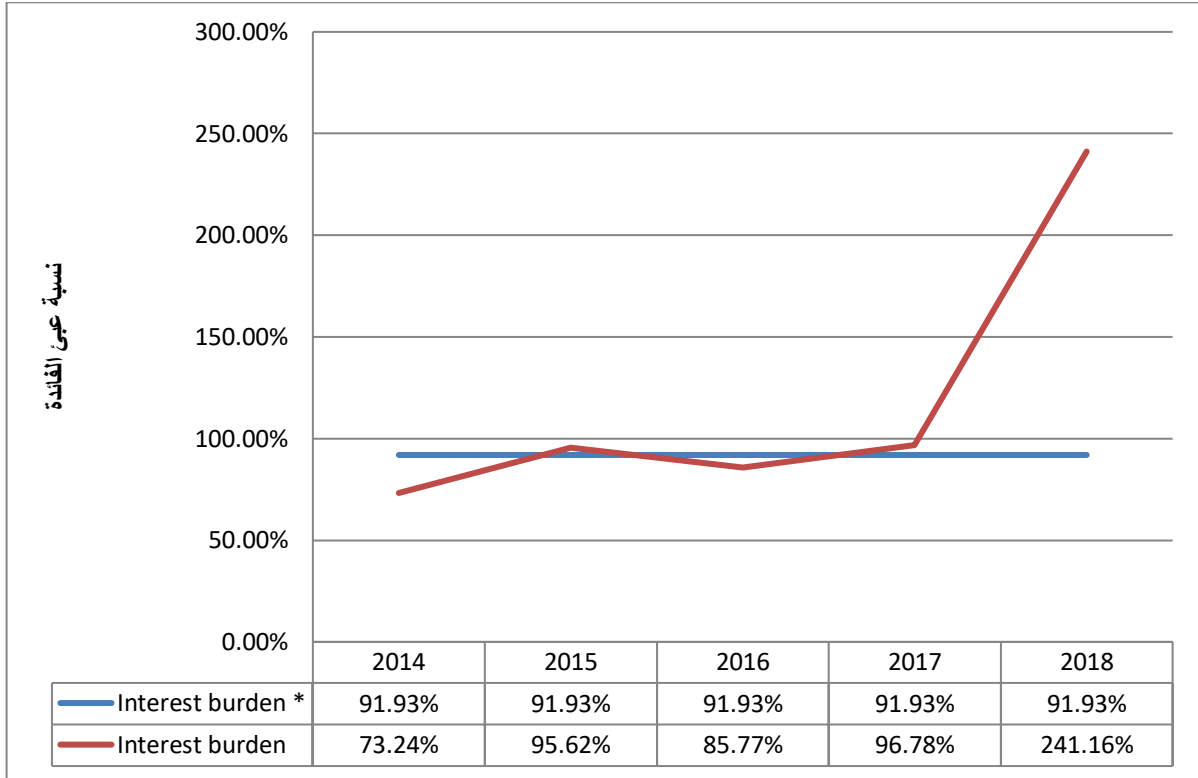
العبئ الضريبي كلما اقترب إلى 100% انخفض تأثير الضريبة على النتيجة الصافية، أما إذا كان أقل من 100%، فهذا يعني هناك تأثير بالتخفيض في النتيجة الصافية، والعكس بالعكس، أما حالة سنة 2018، لدينا النتيجة الصافية سالبة، و من المنحنى نلاحظ أن نسبة العبئ الضريبي أقل بقليل من 100%، يعني أن الضريبة خفضت من النتيجة السالبة، في هذه الحالة لسنة 2018 المؤسسة قامت باسترجاع تسبيقات ضرائب مما أدى إلى تخفيض في عجز النتيجة الصافية، أما متوسط نسبة العبئ الضريبي أكبر بقليل من 100%، يعني أن المؤسسة لم تتحمل أعباء ضريبية بالعكس استرجاع بنسبة 4.94% من قيمة متوسط الضريبة، إلا أنه لم يكن لها تأثير مهم على النتيجة الصافية.

ب. عبء الفائدة:

$$Interest\ burden = \frac{EBT}{EBIT}$$

وهو نسبة الأرباح قبل الضرائب إلى الأرباح قبل الضرائب والفوائد؛ لدينا المنحنى التالي:

الشكل 12 منحني تطور عبئ الفائدة



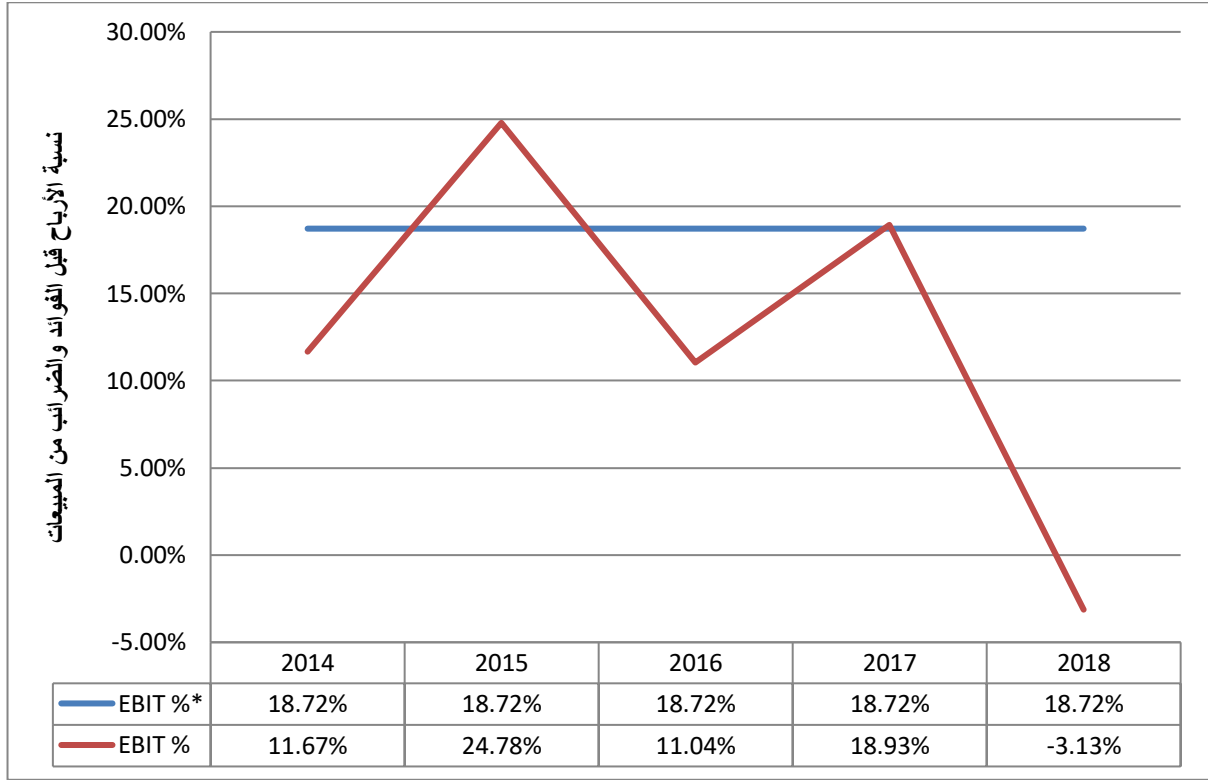
عبئ الفائدة كلما اقترب إلى 100% انخفض تأثير مصاريف الفائدة على النتيجة الصافية، أما إذا كان أقل من 100%، فهذا يعني هناك تأثير بالتخفيض في النتيجة الصافية، والعكس بالعكس، أما حالة سنة 2018، من المنحنى نلاحظ أن نسبة عبئ الفائدة ارتفعت إلى نسبة 241.16%، يمكن أن نعتبر أن هذا الارتفاع قد يكون بسبب اعتماد المؤسسة على الديون بشكل كبير، ويمكن التأكد من ذلك عند دراسة الجزء الثالث المتعلق بالرافعة المالية، مقارنة مع متوسط نسبة عبئ الفائدة 91.93%، نجد أنها مرتفعة تقريبا بثلاثة أضعاف، وبالتالي مصاريف الفائدة كان لها تأثير على معدل هامش الربح، الذي هو بدوره له التأثير على معدل المردودية المالية.

ت. نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب من المبيعات

$$EBIT\% = \frac{EBIT}{Sales}$$

وهي نسبة الأرباح قبل الضرائب والفوائد إلى المبيعات؛ لدينا المنحنى التالي:

الشكل 13 منحنى تطور نسبة الأرباح قبل الفوائد والضرائب من المبيعات

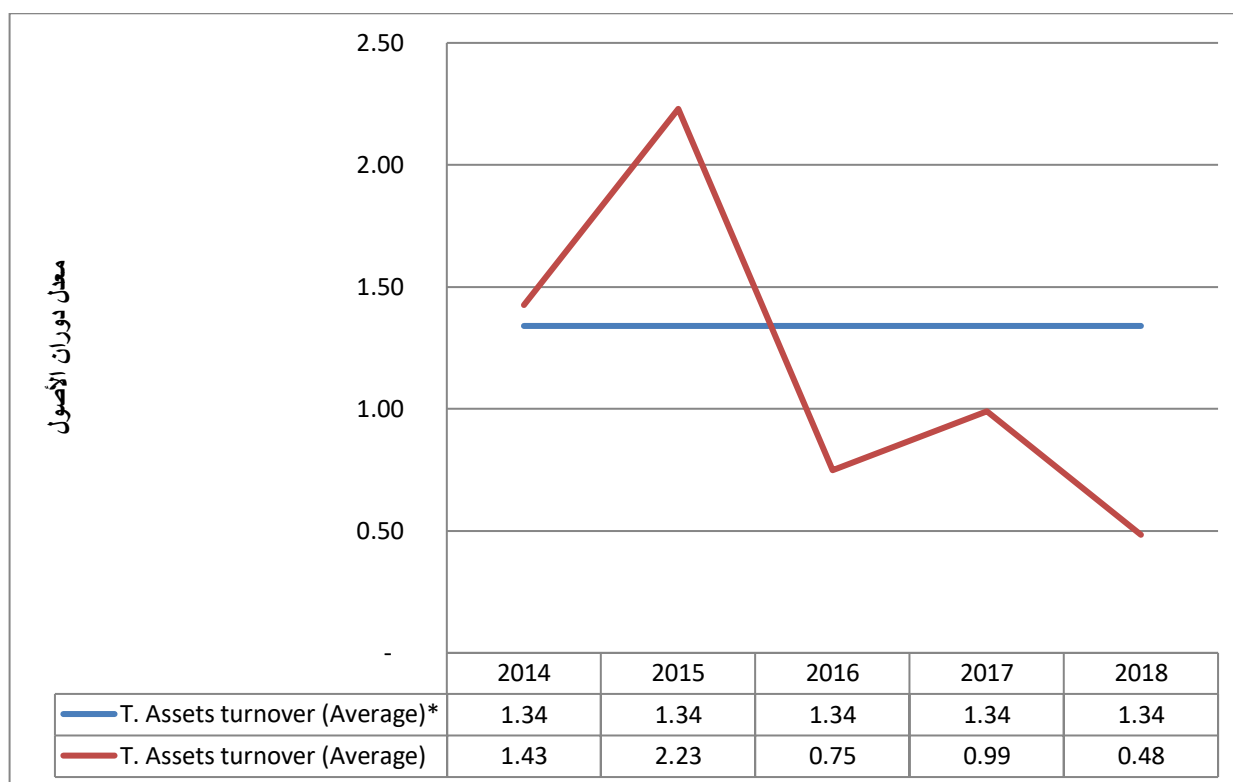


من المنحنى نستنتج أن نسبة الأرباح قبل الضرائب والفوائد من المبيعات لسنة 2018 قد انخفضت إلى 3.13% بالسالب مقارنة بمتوسط نسبة الأرباح قبل الضرائب والفوائد من المبيعات، يعني أن النتيجة قبل تطبيق الضرائب والفوائد في حالة عجز، ونسبة هذه الأرباح إلى المبيعات صغيرة إلى حد 3.13%، مما نستنتج أن هناك نقص كبير في المبيعات، ذلك ما أدى إلى ظهور التكاليف الثابت والمصاريف الأخرى كالأستغلال والمستخدمين هي أيضا لها التأثير على النتيجة الصافية، أي لها التأثير الكبير على معدل هامش الربح، الذي هو بدوره له التأثير على معدل المردودية المالية، وليس أعباء الفوائد والضرائب.

2. الجزء الثاني: معدل دوران الأصول (المبيعات على إجمالي الأصول)

وهو نسبة المبيعات إلى الأصول يعني مدى كفاءة الأصول في تحقيق المبيعات، لدينا المنحنى التالي:

الشكل 14 منحنى تطور معدل دوران الأصول

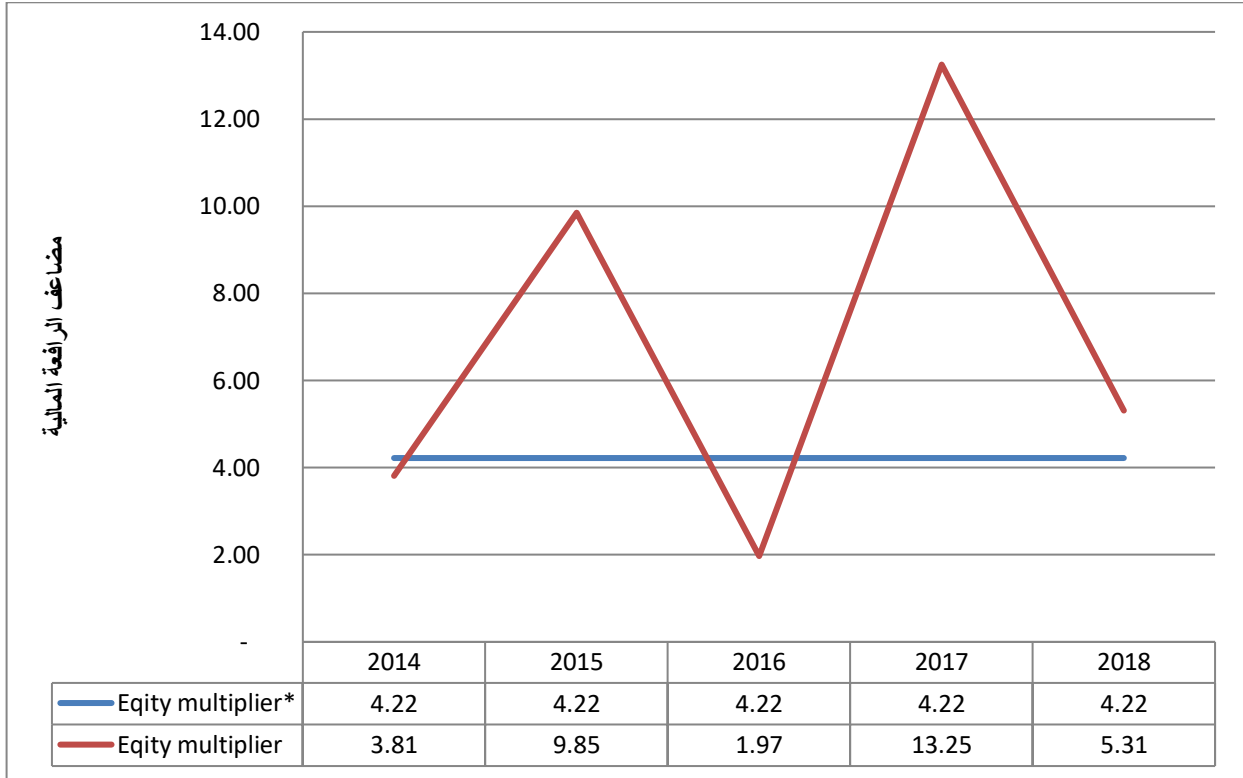


من المنحنى، في سنة 2018 انخفض معدل دوران الأصول إلى 0.48 مرة مقارنة بمتوسط معدل الدوران 1.34 مرة، نستنتج من الانخفاض في هذا المعدل أن المؤسسة انخفضت مبيعاتها بسبب انخفاض كفاءة الأصول في تحقيق مبيعات مقارنة بمتوسط معدل دوران الأصول للسنوات 2014 إلى 2017، وبالتالي هذا الانخفاض له التأثير هو كذلك في تخفيض المردودية المالية.

3. الجزء الثالث: الرافعة المالية (إجمالي الأصول على حقوق الملكية)

وهو نسبة إجمالي الأصول إلى حقوق الملكية وهي تعني كلما كان للشركة ديون أعلى، وكان معدل الفائدة أقل من معدل المردودية الاقتصادية، فإن المؤسسة تحقق عائد على حقوق المساهمين أعلى بسبب الوفر الضريبي، لدينا المنحنى التالي:

الشكل 15 منحنى مضاعف الرافعة المالية



من المنحنى نلاحظ تدبب في الاعتماد على الديون ما بين سنة 2014 إلى سنة 2017 وكان متوسط مضاعف الرافعة المالية 4.22 مرة، وفي سنة 2018 انخفض مضاعف الرافعة المالية 5.31 مرة، مما يعني أن المؤسسة لم تحصل على ديون أكبر من السابق، أو قد يكون السبب ارتفاع معدل الفائدة على معدل المرودية الاقتصادية، وبالتالي هذا الانخفاض له التأثير هو كذلك في تخفيض المرودية المالية.

خلاصة الفصل:

لقد كان مضمون الفصل تقييم أداء مالي متكامل على مؤسسة ALFAPIPE لسنة 2018 مقارنة مع متوسط سنوات 2014 إلى سنة 2017، فتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول يتضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، المتفرع إلى مطلبين، المطلب الأول الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة التي كانت على مؤسسة ALFAPIPE لسنة 2018 مقارنة مع متوسط سنوات 2014 إلى سنة 2017، باستخدام القائمة المركزية وقائمة الدخل، والمطلب الثاني الأساليب والأدوات المستعملة وهو نموذج ديبون (Dupont) الذي تم تعريفه.

وفي المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها على مؤسسة ALFAPIPE، بداية بعرض النتائج المتوصل إليها في المطلب الأول، ثم تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب الثاني، وتم توضيح مدى تأثير كل مستوى على المردودية المالية.

الخاتمة:

في نهاية هذا البحث المتواضع يمكن القول بأنه منذ العشرينيات من القرن العشرين الذي تميز بمجموعة من التغيرات كان هناك اهتمام بالأداء المالي، إلى أن أصبح مفهوما حديثا يفرض على المؤسسات اتخاذ إستراتيجيات للتقييم المتكامل، وبالتوجه إلى نماذج تعمل على ذلك فطرحت الإشكالية التالية التي أجبنا عليها في الدراسة؛ كيف يتم تقييم الأداء المالي المتكامل باستخدام نموذج ديبون (Dupont) في مؤسسة ALFAPIPE ؟

لهذا تم استعراض جملة من التعاريف في الفصل الأول التي تم من خلاله إبراز التحليل المالي والأداء وتقييمه، والأداء المالي وتقييمه بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التعرض إلى تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة حيث عُرّف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، ثم تحديد متطلباته، كما تم التطرق إلى التحليل المالي، وإلى عملية

التقييم الأداء المالي، ثم إلى أدوات تقييم الأداء المالي، وتم التطرق إلى الأداء المالي من خلال تحديد الأهداف المالية (السيولة واليسر المالي، التوازن المالي، المردودية، إنشاء القيمة)، ثم تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي، وفي آخر الفصل تم التطرق إلى مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

أما في الفصل الثاني تضمن الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، المتفرع إلى مطلبين، المطلب الأول الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة، بداية بالتعريف بالمؤسسة، والمطلب الثاني الأساليب والأدوات المستعملة وهو نموذج ديبون (Dupont) الذي تم تعريفه.

وفي نصف الفصل الثاني عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها على مؤسسة ALFAPIPE، بداية بعرض النتائج المتوصل إليها في المطلب الأول، ثم تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب الثاني، وتم توضيح مدى تأثير كل مستوى على المردودية المالية.

وتوصلنا من خلاله إلى أن هناك محدودية للمؤسسات الجزائرية العمومية لإعداد التقارير السنوية، وإقامة التحليل وتقييم أدائها السنوي ومقارنتها بالسنوات السابقة أو بالمؤسسات الأخرى وذلك بسبب نقص المنافسة وعدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلب الداخلي، مما لا يجعلها باحتياج إلى سياسة التسويق والترويج لتسويق منتجاتها، وعدم وجود إستراتيجية توسعية أو إنمائية أدى إلى بقاء المؤسسة على حالها، إلا أنه وبالمقابل إن مسألة تحقيق أداء مالي متكامل بهذه المؤسسات ليست بالمستحيلة ويمكنها أن تتم وفق شروط ومنهجية معينة؛ ولقد تم تطبيق الدراسة على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بگرداية في الفصل الثاني التي لها دور المهم في تنمية الاقتصاد الوطني وكذا في التنمية المحلية للمنطقة بامتصاص البطالة، فتمت دراسة على المؤسسة من أجل تقييم أداء مالي متكامل على المؤسسة تطلب منا التطرق إلى أدوات تحليل القوائم المالية لمعرفة أثر التطبيق فكانت طريقة التحليل وفق نموذج دوبون باستعمال جدول حسابات النتائج والميزانية المالية للسنوات ما بين 2014 و2017 ومقارنتها بسنة 2018، وكانت خلاصة النتائج المتحصل عليها هي أن المؤسسة في السنوات الدراسية كانت

متأرجحة في العائد على حقوق الملكية أو معدل المردودية المالية، وفي سنة 2018 انخفض معدل المردودية المالية تحت الصفر بقيمة 18.41% بينما متوسط معدل المردودية المالية كان 100.11%، وهذا الانخفاض كان بسبب التأثير من خلال انخفاض هامش الربح ومعدل دوران الأصول، بالرغم من ارتفاع نسبة الديون للأصول بقليل.

النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، أمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- إن تقييم الأداء المالي وسيلة تقدم المعلومات اللازمة لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، وذلك ما تجلى من خلال هذه الدراسة التي تمكن صاحب القرار، المراقب أو المدقق أو المستثمر من اتخاذ القرار السليم.

- لقد كان لنموذج ديبون (Dupont) الدور المتكامل والفعال في التقييم المالي لأداء مؤسسة ALFAPIPE لسنة 2018 ومقارنتها مع متوسط سنوات مابين سنة 2014 وسنة 2017.

التوصيات:

- على المؤسسات الاهتمام الحقيقي بتقييم الأداء، والتقييم المالي للأداء، والتقييم المالي المتكامل للأداء، ليكون الهدف من هذا التقييم تحقيق أهداف المؤسسة بتصحيح الأخطاء وإرضاء الزبون، المجتمع، الدولة؛ وكذلك تبني التحسين المستمر.
- أن تعمل المؤسسات الجزائرية وخاصة المؤسسة محل الدراسة على البحث عن فرص شراكة أخرى خارج الإطار المحلي، ما يعني توسيع نطاق تسويق المنتج وتحسينه بكسب الخبرة والتقنية.
- الاعتماد على المؤشرات الصناعية الخارجية والتي تتضمن شركات المنافسة أثناء عملية المقارنة في تقييم الأداء.
- ضرورة إنشاء مؤسسات مستقلة لتقديم الخدمات الإدارية والاستشارية في عملية تقييم الأداء وإعداد التقارير السنوية وكذا عمليات الترويج، ليتسنى للمؤسسات الاستفادة من هذه الخدمات.
- ضرورة إنشاء مراكز تدريب وتكوين للأفراد في المؤسسات خاصة الأساليب الإدارية المعاصرة، والنظم المعلوماتية.
- أن تعمل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية على وضع تقاريرها المالية في موقعها بالإنترنت وزيادة الاهتمام بالموقع، لأن ذلك يساعد الباحث والعميل وأصحاب رؤوس الأموال، ويعتبر كذلك الموقع وسيلة فعالة للتسويق، وتلقي الاقتراحات والانتقادات التي ترفع من سمعة المؤسسة.

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية، ومن خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي، ظهرت لنا العديد من الأفكار والمواضيع التي لها أهمية كبيرة نظريا وتطبيقيا وهي جديرة بمواصلة البحث فيها وهي:

- أثر التقييم المالي المتكامل على أداء المؤسسات الاقتصادية
- الدور المتكامل لنموذج دوبون في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية
- أثر تطبيق نموذج دوبون في اختيار الأوراق المالية لمؤسسات المساهمة
- أهمية نموذج دوبون في اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم المالية

وأخيرا وفي نهاية هذا البحث، نتمنى أننا قد أوفينا بالمطلوب، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، والحمد لله رب العالمين.

الفهرس:

I	الإهداء
I	الشكر
II	مستخلص:
III	المحتويات
IV	قائمة الأشكال:
IV	قائمة الجداول:
V	قائمة الملاحق:
أ	مقدمة
أ	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

1	تمهيد:
1	المبحث الأول: تقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية الحديثة
1	المطلب الأول: مفهوم الأداء
6	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
10	المطلب الثالث: متطلبات عملية تقييم الأداء
14	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي المتكامل في المؤسسة الاقتصادية
14	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
16	المطلب الثاني: الأهداف المالية ومصادر ومعلومات تقييم الأداء
21	المطلب الثالث: المنهج المتكامل لتقييم الأداء
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تقييم متكامل للأداء المالي لمؤسسة ALFAPIPE باستخدام نموذج ديبون (Dupont)
24	
25	تمهيد:
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
26	المطلب الأول: الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة
29	المطلب الثاني: الأساليب والأدوات المستعملة
35	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها
35	المطلب الأول: عرض النتائج المتوصل إليها
41	المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج
50	خلاصة الفصل:
50	الخاتمة:
53	الفهرس:
55	المراجع:
58	الملاحق:

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

A. مراسيم وقرارات:

1. الجريدة الرسمية، القرار المؤرخ في 26/07/2008، العدد 19، الصادرة بتاريخ 25/03/2009، المادة رقم 1.250.

B. كتب:

1. أحمد بن حماد الحمودة، «تقييم الأداء الوظيفي»، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض.
2. علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978.
3. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (والتحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
4. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
5. أحمد صلاح عطية، مشاكل المراجعة في أسواق الأموال، دار الجامعية، مصر، 2003/2002.
6. محمد بوتين، المحاسبة المالية ومعايير المحاسبة الدولية، الصفحات الزرقاء، البويرة، الجزائر، 2010.
7. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
8. أ.د. بن سانية عبد الرحمان، أساسيات التحليل المالي، مطبوعة دروس للسنة الثالثة علوم اقتصادية وطلبة الماستر، جامعة غرداية، 2018.
9. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية. دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.

C. رسائل:

1. معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUIBA"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015-2016.
2. فاطمة الزهراء شادي، آليات تقويم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة 123 عين البيضاء، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2013-2014.

3. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2011-2012.
4. دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية: نحو إرسال نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.
5. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود- 2011 - 2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 03 / ديسمبر 2015، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
6. بداع رابح، حسيني ياسين: "إدارة الجودة مدخل لتطوير الأداء الإداري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بغرداية - PIPE - GAZ"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية الحقوق وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
7. محمد عجيلة: "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، سبتمبر 2005.
8. جمال خنشور « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد»، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر 1987.

D. دورية أو مجلة:

1. علاء حسين صالح وعدي صفاء الدين فاضل، تقييم أداء المؤسسات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية دراسة تطبيقية على المؤسسات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2010، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية السنة الثامنة العدد الخامس والعشرون قسم المحاسبة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.
2. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

E. محاضرات ومؤتمرات:

1. عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، جوان 2002.
2. دادن عبد الغني، كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

F. مواقع انترنت:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=DQgEoz8izxY>
2. <http://www.andi.dz/index.php/ar/2013-01-02-16-40-57/raisons-pour-investir/136-commerce-exterieur/787-taux-de-change-moyen-da-principales-monnaies>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Humbert Hescas, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris,1995.
2. Michel Gervais, contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000 .
3. Serge evraert , analyse et diagnostic financiers , méthodes et cas , crolles , paris ; 1992.
4. P Marcel La flame , Le management: approche systémique . gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA, 1981.
5. Josette Peyrard, Analyse financière. librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.
6. Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
7. Eric Stephany, Gestion financière . ed Economica, Paris,1999.
8. Stéphan Brun, IAS/IFRS : Les Normes internationales d'information financière, Editeur Gualino, Paris, 2006.
9. Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.
- 10.Manuel management qualité des entreprise :PIPE GAZ, R04, section 03.
- 11.Rey J.P. « le contrôle de gestion des services publics communaux » Ed.Dunod, Paris,1991.
- 12.Robert le DUFF et al, Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz,Paris, 1999.
- 13.A. Burlaud ,J .Y Eglem , P Mykita, dictionnaire de gestion . Editions Foucher, Paris, 1995.
- 14.Doria Tremblay, Denis cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable? », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France.

15. Laurent Belanger et al, G.R. H une approche globale et intégrée , ed Gaetan Morin, 3^e impression, Quebec,1984.

الملاحق: